



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

근로자의 참여가
조직성과에 미치는 영향

2016년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업 정책학과

정 욱 재

근로자의 참여가 조직성과에 미치는 영향

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2016년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
정 욱 재

정욱재의 석사 학위논문을 인준함
2016년 6월

위 원 장 권 혁 주 (인)

부위원장 김 병 섭 (인)

위 원 전 영 한 (인)

요약(국문초록)

근로자 참여는 근로자의 동기부여와 협력적인 노사관계에 있어 중요한 역할을 수행하며 이에 대한 관심과 요구가 증가하고 있다. 그러나 한편으로는 근로자의 참여가 조직성으로 이어지는지에 대하여 견해차가 있는 것도 사실이다. 근로자 참여는 다양한 유형으로 구분할 수 있고, 그에 따라 조직성으로 미치는 영향 역시 상이할 수 있다.

본 논문은 근로자의 참여가 개인의 직무만족, 조직몰입을 넘어서 조직성으로 어떠한 영향을 미치는지, 경영 의사결정 참여와 성과 참여라는 대조적인 속성을 가진 두 가지 참여유형을 통해서 살펴보고자 하였다. 연구주제를 검증하기 위하여 『2013 사업체패널조사』의 사업체 자료를 활용하여 다중 회귀분석을 실시하였고, 아래와 같은 결과를 얻었다.

먼저 근로자의 참여는 대체로 이직률, 노사관계, 품질수준, 노동생산성과 같은 조직성으로 통계적으로 일정 부분 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

세부적으로 경영 의사결정 참여는 이직률과 같은 인적자원 결과물과 노사관계, 품질수준과 같은 조직차원의 결과물에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고, 성과 참여는 이직률, 노동생산성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 두 가지 독립변수 모두 매출순이익률과 같은 재무적 성과에는 직접적인 영향이 발견되지 않았다.

일부에서 근로자의 인사나 경영권에 대한 참여는 소모적인 시간과 비용의 지출을 가져온다는 주장과는 다르게 근로자 참여의 본질적인 유형으로서 의사결정 참여의 효과에 대하여 다시 한번 확인할 수 있었다. 이러한 결과에 대해서 참여의 유형마다 조직성으로 미치는 영향이 다양하게 나타나므로 차별적으로 이해하기 보다는 근로자 참여의 보완성과 상호 작용을 인식하고, 근로자 참여 제도가 실질적으로 운영될 수 있도록 하는데 관심을 기울여야 할 것이다. 근로자 참여의 성공을 위한 그 바탕에는 경영의 정보 공유, 경영자와의 직접 대화 등 회사와 근로자간 조직 차원의 커뮤니케이션 노력이 또한 활성화 되어야 할 것이다.

본 논문은 횡단면적인 연구를 진행함으로써 변수들 사이에서 선형적인 관련성만을 확인하였다는 한계가 있다. 향후에는 시계열 연구 및 특정 프로그램의 시행과 효과에 대한 심층연구가 좀 더 필요해 보인다.

주요어 : 근로자 참여, 조직성과, 의사결정, 성과배분, 노사협의회,
커뮤니케이션

학 번 : 2015-24438

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적 및 필요성	3
제 3 절 연구의 방법 및 구성	5
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 근로자 참여의 의의	6
1. 근로자 참여의 배경	6
2. 근로자 참여의 개념	8
3. 근로자 참여 제도	10
제 2 절 근로자 참여의 유형	14
1. 성과 참여	14
2. 의사결정과정 참여	16
3. 기타 참여 유형	17
제 3 절 근로자 참여와 성과	18
1. 긍정적인 의견	18
2. 부정적인 의견	19
제 4 절 선행연구	22
제 5 절 조직성과	25
제 3 장 연구설계	26
제 1 절 연구모형 및 가설설정	26
1. 연구모형	26
2. 연구가설	27

제 2 절 연구방법	30
1. 조사설계	30
2. 변수정의	32
3. 측정방법	37
제 4 장 실증분석	39
제 1 절 표본의 구성 및 특성	39
제 2 절 기초통계 분석	41
제 3 절 상관관계 분석	45
제 4 절 연구가설의 검증	47
1. 근로자 참여와 이직률	47
2. 근로자 참여와 노사관계	48
3. 근로자 참여와 품질수준	50
4. 근로자 참여와 노동생산성	51
5. 근로자 참여와 매출순이익률	53
6. 가설검증 결과	54
제 5 장 결론	57
제 1 절 연구결과의 정리	57
제 2 절 연구의 의의와 시사점	60
제 3 절 연구의 한계 및 향후과제	63
참고문헌	65

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

최근 서울시가 공기업 산하기관 이사회에 대해 의결권을 가진 근로자를 참여시키는 근로자 이사제 도입에 나서자 논란이 일고 있다. 도입 찬성 측은 근로자 이사제가 사회적인 갈등 비용을 줄이고, 조직의 생산 효율성과 경쟁력을 더욱 높인다고 주장한다. 반면 반대하는 측에서는 근로자 이사제가 법으로 보장되는 경영자의 권리를 침해할 뿐만 아니라 의사결정의 지연으로 경영 효율을 저해하고, 법률에 명확한 근거규정 없이 도입할 경우 혼란만 부를 수 있다고 반발한다. 이러한 논란은 우리 사회 근로자 참여에 대한 상반된 시각을 특징적으로 보여준다. 근로자 참여 논란 속에는 참여의 대상과 수준 및 방법에 있어서는 다양한 견해들이 함께 주장되고 있다. 또한, 근로자 참여의 유형은 그 주체와 수준, 대상, 방법 등에 따라 과정참여와 결과참여, 의사결정참여, 성과참여, 자본참여 등 다양한 형태로 구분해 왔다. 따라서 이에 대한 명확한 이해가 필요하며, 그렇지 않을 경우 근로자의 참여는 새로운 대립과 갈등을 가져올 수 있기도 하다.

우리나라에서는 1997년말 경제위기 이후 구조조정의 일환으로 기업들의 인수 합병 및 분할이 활발하게 전개되는 가운데 인력에 대한 대량 해고 등으로 근로자들의 고용불안이 가중됨에 따라 특히 근로자의 경영 참여에 대한 요구가 계속되었다. 근로자의 참여는 유형별로 보면 성과참여, 의사결정과정 참여, 자본참여 등 분류 기준과 목적에 따라 다양한 유형과 정의로 활용되어 왔다. 하지만 그 중 실질적인 근로자의 참여라 함은 의사결정 참여를 의미하며 이는 곧 기업경영에 관련된 의사결정 및

운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노동조합이 참여하는 것이라고 할 수 있다. 근로자의 참여는 단체교섭과 함께 노사관계에서 가장 중요한 기능 중의 하나이며, 인적자원관리 측면에서는 근로자 참여를 통한 인적자원 역량 강화와 이를 통하여 기업의 경쟁력 향상으로 이어질 수 있다고 믿는다. 더구나 경영환경의 불확실성이 증가하고 기업의 경쟁력 강화를 위한 인적자원관리의 중요성이 커지고, 협력적 노사관계로의 전환이 요구되면서 이에 대한 관심이 더욱 높아지고 있다.

하지만 여전히 근로자의 경영에 대한 참여에 대해서는 경영권의 침해는 물론 의사결정의 지연과 노사 의견대립의 심화, 혁신활동의 저해 요인으로 보기도 한다. 이러한 의견에 따르면 바람직한 근로자의 참여 모습은 인사 및 경영에 대한 의사결정에 참여 보다는 성과 배분제 등 경영의 결과물에 대한 제한적인 참여로서 이러한 참여 유형이 우리의 여건에서는 더욱 적합하다고 주장한다. 정부에서 추진하고 있는 노동개혁 역시 고용시장 활성화와 기업의 경쟁력 강화를 달성해 나가는데 근로자의 의사결정 참여가 커질수록 경영에 대한 무분별한 간섭과 자율성 침해, 비효율적으로 이어진다는 시각에 어느 정도 기초하고 있다.

본 논문에서는 급변하는 최근의 경영환경 변화 속에서 조직이 어떻게 근로자 참여를 활성화하여 성과를 이끌어 낼 수 있을지 문제의식을 가지면서 우선 근로자의 참여가 조직성으로 이어지는지 확인해보고자 한다. 이를 위해 근로자 참여 논란에서 거론이 되는 두 가지 대조적인 참여 방식, 경영 의사결정 참여와 성과 참여가 조직성이라는 측면에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 검증해 보려 한다.

제 2 절 연구의 목적 및 필요성

오늘날 장기적인 경기침체와 경쟁의 심화는 조직구조의 빠른 대응과 끊임없는 변화를 요구하고 있다. 이러한 시점에서 조직의 경쟁력을 높이고 효율을 극대화하기 위해서는 무엇보다도 기존의 내부 자원과 역량을 활용하는 것이 중요할 것이다. 그 중 인적자원의 역량을 극대화하는 방법 중 하나로 근로자의 참여가 증가하면 노동생활의 질이 높아지게 되고, 개인의 측면에서 조직에 대한 관심과 몰입이 증가하여 결과적으로 결근율, 이직율 등이 감소하는 결과로 이어진다고 많은 연구에서 설명하고 있다. 아무리 시스템화 되어 기능하고, 고차원적으로 체계화된 조직이라 하더라도 결국 구성원 개인의 몰입과 동기부여를 이끌어 내지 못하면 장기적인 안목에서 조직의 성과를 제고하는 데에는 한계가 있다. 급변하는 경영환경에서 조직에 대한 신뢰와 함께 담당 직무에 대한 만족을 높이고, 자발적인 업무 혁신 환경을 만들어 가기 위해 조직의 구성원들이 적극적인 참여와 조직의 소통을 이끌어 내야 한다는 점에는 대부분 이론의 여지가 없을 것이다.

한편에서는 우리의 노사관계 현실에 비추어 근로자의 참여가 조직의 성과와 연결될 수 있을지 의구심이 존재하는 것 역시 사실이다. 근로자의 참여에 회의적인 시각에서는 전통적으로 경영자가 담당했던 전략적인 의사결정 과정에서 근로자가 참여하는 것은 회사를 소유하고 있는 주주의 영역을 침해하는 것임은 물론 신속한 의사결정을 지연시켜 급변하는 시장 환경에서 경쟁력을 저해하는 주요 요인이 된다는 것이다.

지금까지의 근로자 참여에 대한 연구는 개념적이고 규범적인 논의가 많았다. 일부 실증연구에서도 특정 조직의 구성원을 대상으로 개인 차원의 설문 연구를 통하여 그 성과로서 조직몰입과 직무만족 등 개인 차원의 변화에 주목한 경우가 많았다. 또한 근로자 참여 중에서도 대부분 제안제도, 소집단 활동, 품질활동 등 생산현장의 개선 및 작업 현장 참여를

중심으로 직무몰입 등에 미치는 효과, 생산의 효율성 향상 등 제한적인 연구가 대부분이었다.

이에 본 연구에서는 조직 차원의 성과라는 좀 더 추정하기 어려운 영향을 살펴보고자 한다. 이를 위해 “근로자 참여”라는 매우 다양하고 일반적인 개념에 대해 후술하고 있는 참여의 유형 분류에 따라 전략적이고 기업의 정책 내용에 영향을 미치는 의사결정과정 참여에 대해 “경영 의사결정 참여”로 한정하여 변수화 하였다. 또한 과정에 참여, 비물질적인 참여의 특성을 가진 경영 의사결정 참여와 대비해 결과에 대한 참여, 물질적인 참여로서 “성과 참여”를 추가하여 조직성과에 미치는 다양한 효과를 대조적으로 살펴보고자 하였다. 이러한 변수는 오늘날 근로자 참여의 확대를 주장하는 쪽과 그 반대 측에서 서로 경영 투명성 제고 또는 현실적인 참여 유형으로 거론되는 대표적인 근로자 참여의 유형이기도 하다.

또한 그 동안은 조직의 성과를 측정함에 있어서 응답자의 주관적인 인식 정도를 활용하는 연구가 다수를 이루었다. 여기에서는 노동생산성, 매출순이익률 등과 같은 계량적인 데이터의 측정을 병행하여 지속적인 경쟁 우위를 의미하는 조직의 성과로서 인적자원 결과물, 조직 결과물, 그리고 재무적 결과물을 함께 고려함으로써 근로자의 참여의 두 가지 유형이 조직성과의 다양한 측면에 어떠한 차별적인 영향을 미치는지 확인해보려 하였다.

제 3 절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 조직에서 근로자의 참여와 노사간 커뮤니케이션이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는 지 검증하고자 문헌연구 등을 통하여 이론을 고찰한 후 연구모형을 설계하고, 연구과제를 도출하였다.

본 연구는 한국노동연구원 2013년도 사업체패널 조사 자료를 사용하였다. 조사의 전체 응답 사업체는 1,775개소이고, 그 중 민간 부분의 표본 사업체는 1,656개소이고, 공공 부문은 119개소이다.

조사 자료에 대한 분석방법은 SPSS 통계패키지를 이용하여 우선 빈도분석을 실시하였다. 연구 변수들에 대한 상관관계 검증을 실시하였으며, 연구과제 검증을 위하여 다중 회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

제 1장은 서론으로서 연구의 배경과 목적, 연구의 방법 및 구성을 제시하면서 전체적인 흐름을 언급하였다.

제 2장은 이론적 배경으로서 근로자 참여에 대한 일반적인 이론과 선행연구를 소개하며 조직성과에 미치는 영향을 검토하였다.

제 3장은 연구 설계로서 실증조사를 위한 연구모형 설계, 연구가설 설정, 조사 설계 등과 같은 사항을 기술하였다.

제 4장은 실증분석으로서 표본의 특성, 다중 회귀분석을 통한 연구가설의 검증을 기술하였다.

제 5장은 결론으로서 연구의 결과 및 시사점, 연구의 한계와 향후의 과제를 기술하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 근로자 참여의 의의

1. 근로자 참여의 배경

근로자 참여의 배경은 국가 또는 기업에 따라 상이하겠지만, 대체적인 흐름은 국내외 경쟁의 심화로 인하여 변화 없이는 이길 수 없다는 위기감에서 기인한 것이며, 보다 직접적으로는 생산 시스템의 변화에 따라 생산과정에서 근로자의 적극적인 참여와 창의성이 필요하게 되었고, 마지막으로 고등 교육의 확대와 생활환경의 변화로 근로자들도 참여에 대한 욕구가 증대된 것에 기인하는 바가 크다고 할 것이다.

1.1 경쟁 심화

세계화의 흐름 속에서 조직에게는 전 세계로 시장이 확대되는 기회와 함께 치열한 경쟁에 내몰리는 위협 상황이 도래하게 되었다. 이러한 위기와 기회가 공존하는 환경 속에서 과거의 방식으로는 살아남기가 어렵게 되고, 조직이 위기를 극복하여 이를 성공의 기회로 전환하기 위해서는 이제 끊임없는 자기혁신과 경영혁신이 불가피하게 되었다. 생산기술, 조직, 관리방식 등 경영의 전반적인 분야에 걸친 자기혁신을 통하여 상품의 질과 가격 면에서 동시에 우월해야만 빠르게 변화하는 국제 환경 속에서 경쟁에서 이길 수 있는 것이다.(어수봉, 1995)

이러한 국제화·세계화의 환경 속에서 경쟁력을 확보하기 위한 기본적인 조건은 인적자원의 효율적 활용에 있다는 인식이 전세계적으로 지배

적인 경영의 패러다임이 되어가고 있다. 미국의 Pfeffer(1994)는 미국의 우수한 기업들의 사례연구를 통해 인적자원의 중요성을 확인하고 있다. 그에 따르면 기업의 경쟁력은 이제 더 이상 전통적인 경쟁 우위전략인 기술, 특허, 산업 내의 전략적인 위치에서 찾기 힘들다. Pfeffer는 경쟁의 비교 우위의 원천은 항상 변화되어 왔는데, 성공한 기업들은 각 기업만의 고유한 인력개발정책을 언제나 가지고 있다는 특징을 밝혔다. 기술개발 또는 비용의 절감을 통한 상대적인 비교우위는 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 있어서 오래 지속될 수 없는 반면, 인적자원을 통한 비교우위는 쉽게 모방하기 어려운 장기적 경쟁 우위의 원천이라고 보고 있다.

이러한 인적자원 활용의 방법으로 제시하고 있는 것이 정보공유(information sharing)와 경영참가(participation and empowerment)이다. 정보를 공유하고 의사결정과정에 근로자를 폭넓게 참여시키며, 자신들의 작업과정을 스스로 통제하게 할 수 있을 때 근로자의 직무와 일터에 대한 만족도가 제고될 수 있고, 그에 따라 조직의 생산성 역시 향상된다는 것이다.

1.2 생산시스템 변화

근로자 참여를 강조하는 다른 이유는 정보통신 기술의 발달로 이루어진 기업의 생산과정의 변화이다. Piore & Sabel(1984)에 의하면 우리는 현재 중요한 산업의 변혁기(industrial divide)에 살고 있다. 대량생산체제(mass production system)가 19세기 산업혁명 이래로 지배적인 생산의 형태가 되어 왔는데 이제 우리는 그 두 번째의 산업의 변혁기(second industrial divide)에 살고 있다고 본다. 이제 유연한 다기능의 기능·기술자와 과학자 및 엔지니어라는 인적자원이 그 기업의 핵심능력을 결정하는데 가장 중요한 자산으로 등장하게 된다. 유연한 다기능의 기능·기술자를 지력근로자라고 정의하기도 하는데(강철규, 1994) 지력(knowledge power)이란 유연한 다기능의 기능·기술자들 및 엔지니어, 과학자, 전문경

영자들이 자신의 지식을 생산력화하는 것이라고 본다. 소위 지력노동자가 필수적이며, 이들 지력노동자들이 팀을 이루어 작업하고 제품개발 및 기술혁신에도 팀을 이루고 참여함으로써 핵심역량을 갖춘 기업이 될 수 있다. 즉 유연적 생산체제를 갖고 있는 현대적 기업 혹은 지력기업을 유지하고 성공시키기 위해서는 조직의 구성원들의 적극적이고 자발적인 참여가 필수적이라고 할 수 있다.

1.3 근로자 욕구 증대

근로자의 참여 증가는 근로자의 구성과 같은 노동시장에서의 공급 측면의 변화의 흐름과 무관하지 않다. 대표적인 것이 근로자의 의식변화로써 노동시장의 주도층이 젊어지고, 고학력화 되면서 심화되었다. 노동시장을 주도하는 계층이 상대적으로 젊어지면서, 이들 젊은 근로자들은 능동적이며 능력위주의 개방적인 조직 문화를 선호하고 있다. 이러한 고학력의 젊은 근로자들은 경영과정에서의 참가에 대한 자신감과 내재적인 욕구를 가지고 있으며 경영자들도 이러한 흐름에 대해 부응하지 않을 수 없게 된 것이다.

치열하고 영속적인 경쟁과 변화하는 생산시스템 속에서 근로자의 창조적인 활동과 이러한 활동을 보장해 줄 수 있는 조직 환경의 조성이 어느 때보다 중요하며, 근로자의 참여는 점차 이와 같은 환경의 핵심으로 자리잡고 있다.

2. 근로자 참여의 개념

Walker(1974)에 따르면 근로자의 경영참가는 “기업 계층의 최고 경영층 이하에 있는 사람들이 경영기능에 영향력을 행사하는 것”으로 본다

(조은영, 1999재인용). 국제노동기구(ILO)에서는 “근로자가 경영의 의사결정에 참여하는 것”으로 정의한다. 또한 근로자의 참여적 경영은 “임금과 근로조건, 고용과 해고, 투자 및 계획, 직업훈련 등의 문제에 대하여 기업수준에서 기업에 대한 여러 결정을 내리거나, 이를 준비하고 준수하는데 있어서 근로자들이 영향력을 행사하는 과정”이라고 한다(양명호, 2012).

다른 정의로는 Jain(1980)은 “근로자 참여적 경영이란 근로자가 기업 경영 활동에 참여하여 다양한 계층 수준에서 의사결정에 참가할 수 있는 과정”, Grew(1995)는 “참여적 경영은 근로자가 조직 내부 여러 영역에서 발언권을 크게 하기 위해 참여능력 확대의 기회를 주는 의식적이고 의도된 능력”이라고 본다.

국내 연구에서는 최종태(1988)가 “기업 경영상 여러 문제의 결정과 운영에 근로자 및 노동조합이 참여하여 그들의 의견을 반영하는 것”으로 정의하고 있다. 또한 이완영(2000)은 근로자가 여러 가지 방식을 통해 의사결정에 영향력을 행사하는 것을 볼 때 근로자의 의사결정 참여는 근로자 참여적 경영의 핵심이라고 보았다. 참여는 전형적으로 근로자의 생산성, 동기, 직무 만족과 같은 요인과 관련이 있는 것으로 알려져 있다. 대체로 연구에서는 근로자 참여는 보상, 인센티브 등과 같은 외재적인 동기 보다 더 효과적이라고 하는 근로자의 내적인 동기를 부여할 가능성이 높다고 본다.

3. 근로자 참여 제도

3.1 품질관리소모임(Quality Circles)

품질관리소모임은 작업에 관계된 문제를 해결하기 위해서 특정한 작업 영역 안의 근로자들이 정기적으로 만나는 자발적인 팀이나 위원회를 의미하고, 통상 여기에 대해 집단문제 해결을 위한 교육 등이 제공된다. 품질관리소모임은 품질과 생산효율성 향상을 위해 근로자를 참여시키기 위한 중요한 도구로서 미국의 경영학자들에 의해 창안되었지만, 자국 내에서는 오랫동안 무시되다가 일본의 제조업체들에 의해 널리 활용되면서 성과를 입증하였다.

품질관리소모임은 기존의 수직적인 작업현장의 조직구조와 절차 등에 큰 변화를 일으키지 않고 쉽게 도입할 수 있기 때문에 가장 쉽게 보급되어 있는 근로자의 참여 형태이다. 그러나 전통적으로 노동조합은 품질관리소모임 제도를 반대해왔다. 그 이유는 부분적으로 품질관리소모임이 정규 작업일의 전후에 회합을 가져 근로자들의 휴식 시간을 침해하므로, 근로자에게 보수를 지급하거나 회합이 폐지되어야 한다고 주장하였다. 또한 회합은 품질과 생산성 개선에 역점을 두므로 그 결과 고용안정성이 훼손될 것이라고 우려하기도 했다.

3.2 근로자 이사제(Employee Representation on Board)

근로자 대표 혹은 노동조합의 대표가 기업의 이사회 의석을 가지는 것으로 공식적으로 기업의 최고 의사결정과정에 참여하는 제도이다. 유럽 국가들의 경우 산업민주주의 실현을 위한 한 수단으로 법률에 의하여 강제되는 경우가 많으며, 당사자 자율주의(voluntarism)를 지향하는 미국에서는 노사간의 합의에 의해서 이를 실시하는 경우가 대부분이다. 독일의

경우 근로자 이사제는 합법적으로 규정되어 왔지만, 미국의 경우는 개별 기업들에서 실험적으로 행해져 왔다.

근로자 이사제는 이미 많은 국가에서 시행하고 있다. 다만 최근의 서울시 공기업 등 산하기관 이사회에 근로자 참여 논란에서 보듯이 그 성과에 대하여는 의견이 엇갈리고 있다. 긍정적인 면에서는 노사간에 상호 정보를 공유하는 경향이 강해졌고, 기업의 의사결정과정에서 노동문제의 중요성이 부각되었다고 한다. 그 결과 기업의 의사결정 방식에서 노동자들의 입장을 보다 존중하며, 의사결정 과정에서 노동자들의 전반적인 영향력이 강화되었다고 설명하고 있다.

그러나 다른 그룹에서는 기업의 의사결정 구조에는 실질적인 영향력을 미치지 못하고 있는 것으로 본다. 그 이유는 근로자 이사의 수가 대부분의 경우 소수에 불과하며, 근로자 이사들은 경영 전문지식이 결여되어 있음이 지적되기도 한다.

3.3 성과배분제(Gainsharing)

성과배분제는 기업의 생산성 향상, 비용절감, 품질개선 등의 혜택을 종업원들에게 정기적인 현금 보너스의 형태로 분배해주는 제도를 의미한다. 이는 노사간 사전합의에 의해 결정해 놓은 표준 목표와 실적을 비교하여 표준목표를 초과하는 부분을 근로자와 사용자가 일정한 비율로 분배하는 제도로써, 단순한 정률 또는 정액보너스제도와는 다르다. 또 많은 경우 성과배분제는 근로자참여 제도를 수반하고 있다는 점에서 단순히 이윤 일부를 보너스 형태로 제공하는 이윤분배제와도 구별된다.

성과분배 제도의 중요한 과제는 생산성 향상으로 취득한 증대분을 어떻게 측정하고 이를 어떻게 분배할 것인가에 있다. 대체로 기준 노동비용을 산정하고 단위생산에 소모한 실제 노동비용을 산출해서 그 차액을 상여금 형태로 근로자측과 사용자측간에 분배한다. 그리고 상여금을 계산하는 공식에 따라서 유형이 달라진다. 성과배분제도가 성공하려면 3가

지 조건을 충족해야 한다고 지적되고 있다. 첫째, 기준노동비용이 객관성이 있고 측정이 가능해야 하며, 둘째, 노동비용에 대한 매출액 또는 생산액의 비율이 변동성이 지나치게 크지 말아야 한다, 셋째, 분배방법이 공정하고 양측에 수용되어야 한다(조은영, 1999).

3.4 종업원지주제(Employee Stock Ownership Plans)

종업원지주제는 회사가 근로자에게 저가격의 공모주, 주식의 배당 등의 특별한 조건 또는 방법으로 회사의 주식을 구매할 수 있게 한 제도로서 주식은 근로자가 해고되거나 퇴직할 때까지 보관되며 전체 주식의 일부분을 소유하는 것이 일반적이다.

종업원지주제의 설립목적은 연금계획의 일환으로서 근로자가 퇴직한 후에 기업 연금으로 기능하거나 퇴직금을 보완하기 위한 수단으로 활용된다. 또한 이와 동시에 소속한 기업의 주식 일부를 근로자가 소유함으로써 조직에 대한 소속감과 애착을 제고하여 조직의 목표달성에 보다 협조적이게 하며 노사의 관계를 개선하기 위한 것이다. 하지만 종업원지주제는 출연 자금이나 차입금이 세금감면을 받을 수 있다는 점에서 자금의 조달수단으로 악용되거나 제3자의 기업인수를 막기 위한 방어수단으로 이용되기도 한다. 또한 주식의 소유에 맞는 근로자의 발언권을 보장받지 못하고, 근로자들을 분열시키고 노동조합의 힘을 약화시킬 가능성이 있다는 비판을 받기도 한다.

3.5 노사협의제도(Joint Consultation System)

노사협의제도는 경영자와 근로자가 대등한 입장에서 단체협상에서 취급되지 않았거나 다른 제도에서 보통 취급되지 않은 근로조건 결정과 관련된 사항에 대해서 노사가 협의함으로써 상호간 이해를 도모하며 협력하는 기능을 갖는 제도이다. 노사협의제도는 비 단체교섭사항에 대한 초

기의 단순한 정보교환적인 통지·설명이나 의사교환의 단계에서 시작하여 자문, 공동협의를 거쳐서 이제는 공동결정으로까지 발전하고 있다. 동시에 협의안건도 고용, 인사 및 노무사항이 주종을 이루어 왔으나, 점차 확대되어 기업의 투자·자금계획, 생산·기술계획, 공장이전, 합병 등에 이르고 있다.

우리나라의 경우 노사협의회의 임무는 생산성향상 및 성과배분, 노동쟁의의 예방, 작업 및 휴게시간의 운영, 임금의 지급방법·체계·구조 등의 제도개선과 같은 인사노무관리에 관한 사항을 협의사항으로 하고, 근로자의 교육훈련 및 능력개발에 관한 기본계획수립, 사내 복지기금의 설치, 복지시설의 설치와 관리, 각종 노사공동위원회의 설치에 관한 사항 등은 의결사항으로, 경영전반계획 및 실적에 관한 사항, 분기별 생산계획 및 실적에 관한 사항, 인력계획에 관한 사항, 기업의 경제적·재정적 상황 등은 주로 보고사항으로 하고 있다(근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률, 제 20조~22조).

제 2 절 근로자 참여의 유형

근로자 참여의 형태는 국가, 기업, 그리고 같은 프로그램을 도입한다 해도 운영방법에 따라 다양하다. 참여의 정의는 또한 사용하는 학자마다 그 의미가 다양하며, 서로 다른 의미로 혼재해서 사용되면서 연구자에 따라 다양한 실증적인 연구들이 있었다.(김강식, 2007),

근로자 경영참여제도를 나누는 기준은 여러 학자들이 제시하고 있는데, 우선 종합적인 분류를 살펴보면, 최종태(1988)는 참가의 형태에 따라 성과참가, 재산참가, 그리고 의사결정참가로 나누고 있다. 즉 넓은 의미의 경영참가는 근로자의 생산수단의 운영과정, 즉 의사결정과정에서의 참가뿐만 아니라 운영 결과에도 참가하는 것으로 보고 있으며, 또 생산수단의 운영뿐만 아니라 생산수단 소유에도 참가하는 것으로 해석이 가능하다. 어수봉(1995) 또한 근로자 경영참가의 본질적 요건이 근로자가 의사결정과정에 참가하는 것으로 하고 있지만, 의사결정의 영역을 생산과정과 분배까지도 포함시켜 넓게 해석하고 있다. 이러한 의미에서 넓은 의미의 근로자 경영참가는 생산활동에 참여하고 있는 근로자가 직접 그 생산활동의 과정과 절차, 혹은 의사결정에 어떠한 형태로든 영향을 미치는 모든 행위나 제도를 통칭해서 말한다.

포괄적으로 분류해보면 근로자의 참여는 분배 즉 보상에 관계된 참여이고(Participation in Distribution or Ownership), 다른 하나는 의사결정과정(Participation in Decision Making or Management)에의 참여라고 할 수 있다.

1. 성과 참여

성과 참여는 이익참여, 분배적 참여라고도 부르며 근로자들이 기업의 경영성과에 대한 분배과정에 참여하는 것을 주로 의미한다. 연구에서는 세부적으로는 업적참여, 수익참여, 이익참여로 분류(최종태, 1996)하기도

하는데, 보통 성과배분 제도를 의미한다. 신건호·이승계(2011)는 이러한 제도의 목적은 노사간 이해관계 형성, 근로자의 애사심 고취 및 창의성 증진, 노사 협력 촉진, 노사관계 개선 등에 있다고 하였다. 성과 참여는 기업의 임금정책과 밀접한 관련이 있다. 성과급이란 일반적으로 개인이나 집단 혹은 기업경영상의 성과(performance)를 기준으로 사전에 정해진 소정의 방식에 따라 성과의 변동을 반영하여 근로자의 보수를 증감시키는 제도이다. 이에 따라 이를 보상제도와 관련하여 성과에 따른 보상 혹은 성과급(pay-for-performance)이라고 하기도 한다.

근로자의 참여적 경영과 관계되는 성과급은 기본급 인상과는 별도로 이루어지는 집단 혹은 회사의 성과에 따라 보수가 결정되는 팀 인센티브, 이익배분, 이윤배분 그리고 종업원지주제를 의미하기도 한다.

또한 성과증진에 대한 참여의 대가로 임금이외의 형태로 분배한다는 점에서 결과 참여로 분류하고 우리사주 지분을, 성과배분율을 통해서 측정하기도 한다(이완영b, 2000).

<표 2-1> : 성과 참여의 종류

종류	내용
개별인센티브제	개별근로자의 성과, 즉 제품의 생산이나 작업단위에 따라 보상의 기준이 정해지는 제도
팀 인센티브제	작업팀 또는 문제해결 그룹과 연계하여 기준에 따라 보너스 수준결정
이익배분제도	기업의 경영성과 증진에 대하여 근로자 또는 노조가 적극 기여하고 이익의 일부를 보너스로 분배
종업원지주제도	회사의 경영방침으로서 종업원에게 편의를 제공하여 주식을 취득 및 소유하는 제도

(출처 : 이원덕·유규창, 1997)

2. 의사결정과정 참여

근로자의 의사결정과정에서의 참가는 고유한 의미의 참여(김영재, 1997)로서 근로자 참여의 핵심이라 할 수 있다. 의사결정과정에서의 참가는 폭넓은 개념으로 그 형태나 범위 등이 매우 다양하여 정의하기가 어렵다. 참여의 형태, 정도, 수준, 내용 혹은 범위 등에 따라 의사결정 참여의 종류를 보다 더 세분해서 살펴보면 다음과 같다.

경영자 입장에서는 이러한 의사결정 참여를 작업장에서 노사관계를 안정화하고, 생산성과 능률을 향상시키는 수단으로 인식하는 경향이 있다. 반면 노동조합에서는 의사결정 참여를 경영성과의 개선을 목적으로 하기보다는 노동조합과 경영자 간의 권력의 공유를 통하여 새로운 힘의 균형 관계를 확립하기 위한 수단이라는 관점에서 좀 더 많은 가치를 부여하기도 한다(Jain, 1980:14). 이러한 의사결정 참여의 성격에 대하여 한편에서는 관리적 의사결정이 내려지는 틀 또는 환경을 결정하는 의사결정에 참여하는 것을 목적으로 권력지향적인 성격을 갖는 것으로 구분해보기도 한다(이완영, 2000)

<표 2-2> : 의사결정과정 참여의 분류

분류기준	종류
참여의 형태	①강제적-자발적 ②공식-비공식 ③직접-간접
참여의 정도	①무참여형 ②협의형 ③완전 참여형
참여의 수준	①전략적인 수준 ②기능적 수준 ③작업장 수준
의사결정력	①아무정보도 제공않음 ②사전참여 ③개인의견표시 ④의견 반영 ⑤찬반결정 ⑥의사결정
참여의 내용	①일상적 인사관리 ②작업 ③작업환경 ④기업의 정책
참여의 범위	①문제의 인식, 발견 ②문제해결책 제시 ③평가 ④최종안 선택

(출처 : 이원덕·유규창, 1997)

3. 기타 참여유형

그 외 대의적 참여란 유럽에서 광범위하게 보급되어 있으며 노동자 대표를 통해 이루어지는 간접적 참가로서 노동자 이사회와 노사공동위원회를 말한다. 우리나라의 경우에는 보통 단체교섭이나 노사협의회를 통하여 이루어지고 있다. 연구에서는 개별 근로자가 직접 참여하느냐 아니면 대표자 또는 기타 매개체를 통해 간접적으로 참여하느냐에 따라 참여의 효과에 많은 영향을 미칠 수 있다고 한다(김강식, 1996).

또한 자본참여는 근로자들이 기업의 자본을 소유함으로써 생산 활동에 참여하고, 경영에 주주로서 영향력을 발휘하는 방법이다. 이는 다시 자기 자본 참여와 타인자본 참여로 나눌 수 있는데 이러한 참여는 근로자들이 자사 주식을 소유함으로써 사내 근로자들의 발언권을 높여주고, 근로자의 주인 정신을 고취시키는데 영향을 끼친다고 알려져 있다. 이러한 근로자의 자본참여는 회사에 대해 경영자와 근로자가 공유하는 자본의 하나로 보고, 이러한 자본에 참여과정을 통하여 근로자의 애사심이 증대될은 물론 회사 공동체를 형성시키는 것에 도움이 된다고 한다(신건호·이승계, 2011).

제 3 절 근로자 참여와 성과

근로자 참여와 성과에 대한 의견의 대립은 기본적으로 참가의 주체, 참가의 대상과 수준 및 방법에 있어서는 다양한 견해로부터 기인하고 있다. 경영참가의 유형은 기준에 따라서 과정참가와 결과참가, 의사결정참가, 성과참가, 자본참가 등 매우 다양한 형태로 구분되고 있다. 따라서 근로자 참여에 대한 정확한 이해가 없을 경우 근로자의 참여는 최근 우리 사회의 논란에서 보듯이 새로운 대립과 갈등을 가져올 수도 있다

1. 긍정적인 의견

근로자 참여가 기업성과에 긍정적 영향을 준다는 이론으로 집단압력이론, 내재적 동기부여이론 등이 있다.

집단압력이론은 근로자참여가 근로자들에게 경영에 대한 책임을 나누어 가지는 것으로서 일부 종업원이 열심히 일하지 않는 것을 동료들의 감시와 압력에 의해 방지할 수 있게 하는 도구로서 언급된다. 즉 근로자 참여를 시행하는 것은 근로자들 간의 자발적인 감시 감독을 활성화시킴으로써 집단적 감시감독 기능을 통해 기업 전반에 걸쳐 공식적인 감시감독 비용을 줄이는 결과를 가져오므로 조직 효율성에 기여한다고 주장한다(Levine & Tyson, 1990).

조직유연화론은 관료주의적 폐해에 주목하는 이론으로 근로자 참여가 조직의 의사결정 구조를 보다 탄력적이고 유연하게 하는 요소로 작용하여 조직의 경직성과 지나친 관료화를 예방함으로써 조직효율성에 기여한다고 본다. 즉 근로자참여는 전통적 위계를 통한 통제를 완화하고 조직구조의 수평화와 유연화를 유인하는 요소로 작용하여 조직의 의사소통을 원활히 할 뿐 아니라 보다 효율적으로 가동되게 한다고 본다.

내재적 동기이론은 근로자 참여로 인해 종업원들이 의사결정 과정에 참여하게 됨으로써 자기실현의 욕구와 일 자체의 풍성함을 실현하게 하

고, 직무만족도를 증진한다고 주장한다(Bowen & Lawler, 1992; Eccles, 1993). 즉 근로자참여는 일 자체를 보다 도전적이고 흥미롭게 하는 요소로 작용하며 근로자의 성취 욕구와 자기실현 욕구를 충족시키고 내재적 동기부여를 증진시키는 역할을 하는 것으로 이해된다.

또한 작업장 참여에서 문제해결 집단에 대한 참여나 개선활동 경험은 근로자에게 학습의 과정을 제공해주기도 하는데, 근로자와 현장 감독자가 각종 개선활동을 통해서 작업 표준을 정립하는데 참여하고, 집합적인 의사결정을 거치는 것은 조직 학습의 과정이며, 이러한 과정은 상호 토론과 비판을 거쳐 공동개선의 장을 마련한다는 점에서 소통의 공간이 될 수도 있다. 이렇듯 근로자 참여는 지식 공유를 증가시킴으로써 조직 학습을 촉진하는 기능이 있다고 보기도 한다(김동배·이경목, 2003).

조직구조 측면에서 근로자 참여는 조직구조와 권력구조를 수평화(flat)하는 요소로 작용하여 정보가 흐르는 거리와 경로를 단축함으로써 경영진과 종업원의 의사소통을 원활하게 할 가능성이 많다. 즉 근로자 참여가 야기하는 조직구조 수평화와 경영자 권력의 이양(empowerment)은 작업장에서의 정보 및 지식의 형성과 전달을 활성화하여 근로자 주도형 의사소통을 촉진할 수 있을 것(Harshman & Harshman, 1999)으로 본다.

2. 부정적인 의견

반대로 부정적인 시각에 따르면 오늘날 사유재산제도와 시장경제체제를 근간으로 하는 자본주의사회에서는 사용자에게 인력수급·시설운영 및 이윤보유에 관한 권리가 독점적으로 귀속되어 있다고 본다. 사유재산권이 인정되는 법체제하에서는 아무리 근로자의 참가가 인정된다고 하더라도 기업체의 이윤추구를 위한 최고의사결정에 근로자들이 대등한 지위를 가지고 참가할 수는 없다. 따라서 기업주로부터 기업경영권을 박탈하는 공동결정제¹⁾와 같은 제도 사유재산권의 기능을 정지시키는 것과 같다고

1) 노동계에서는 현행 노사협회의 ‘협의사항’ 규정을 ‘의결사항’으로 개정하여

반대한다. 근로자의 참여는 작업 현장에서의 노사관계 또는 생산활동에서의 노사관계에 국한되어야 한다고 본다.

또한 근로자의 참여가 가속화될수록 치열한 글로벌 시장경쟁 환경에서 기업의 경쟁력을 높이기 어렵다고 본다. 기업의 의사결정이 신속하게 이루어져야 하는 사안에 대하여 이해근로자들의 동의를 얻어야 하기 때문에 공장의 이전이나 공장폐쇄, 직제변동 등에 있어 의사결정 기간이 길어지고 탄력적인 경영을 하기가 힘들어진다. 실제 독일의 공동 의사결정제도의 경우 고용에 관한 의사결정 시 종업원 대표가 이사회에 참석함으로써 자신들의 이익을 보호하기 위해 기업의 구조조정 등 여건변화에 대한 적응을 견제하고 의사결정의 지연을 가져와 작업방식 개선이나 혁신적 전략의 채택을 지연시키는 등의 문제점을 갖고 있다.

한편, 이러한 부정적인 시각은 전통적으로 경제학의 대리인이론(Jensen & Meckling, 1976)과 거래비용이론(Williamson, 1987) 등에 기반하고 있다. 대리인이론에서 주인은 대리인의 숫자를 최소로 유지하여야 효과적일 수 있다. 근로자 참여의 증가로 인해 조직 내 많은 근로자들이 경영 의사결정에 참여하면 할수록 주인이 통제하여야 할 대리인의 수가 많아져 그 통제비용이 증가하므로 근로자 참여의 증대나 그 활성화가 조직성과에 미치는 영향은 부정적으로 예상될 것이다. 즉 대리인 이론의 입장에서 근로자 참여제도는 대리인에 대한 감시나 감독비용의 필연적인 증가를 수반하게 된다.

유사하게 거래비용이론에서도 근로자 참여는 기업성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 보고 있다. 거래비용이란 조직운영에 드는 비용을 의미하는데, 이에 따르면 경영자 또는 관리자의 숫자가 많아질수록 기업의 의사결정에 필요한 의사소통의 시간과 비용이 많이 소요된다고 한다. 따라서 의사결정 과정에 많은 근로자들이 참여하면 이 제도를 실시하지 않고, 경영자에게 의사결정권을 일임하는 경우 보다 의사소통과 이해·조정

경영 참여를 의무화할 것을 요구하고 심지어는 근로자 경영참여 방안으로 독일식 공동의사결정제 도입을 주장하기도 한다(박성준, 2006).

에 들어가는 시간과 비용이 증가하게 되어 결국 기업 경영의 비효율성을 초래한다는 것이다(김강식, 2007; 권순식 외, 2009).

근본적으로 기업에는 두 가지 종류의 거래비용을 초래하는 제약 속에 있다고도 한다. 하나는 기업이 내부화 할 수 있는 거래비용으로 불완전 정보와 불완전 계약에 의해 초래되는 거래비용이고, 또 다른 형태는 기업에 의해 내부화 될 수 없는 거래비용, 즉 제도를 도입하고 이를 집행하는 제 3자로서의 정부의 역할이 미흡한데서 초래되는 비용이라고 하는데(좌승희, 2002), 참여는 전자가 더욱 증가하는 결과를 가져올 것이다.

이러한 이론에 따르면 근로자 참여제도를 실시하는 것은 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것으로 귀결될 수 있다. 하지만 많은 실증적인 연구 결과와는 상충된다는 점에서 형식적으로 논리를 전개한 성격이 강하다는 비판을 받기도 한다(김강식, 2007).

제 4 절 선행연구

근로자참여와 성과와의 관계를 연구한 기존 연구들은 근로자 참여가 생산력과 같은 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것에 대체로 동의하고 있다. Latham & Steele(1983)은 참여가 근로자 목표 설정을 포함시킬 때 강력한 긍정적인 효과가 존재 한다고 결론 내렸다. Mitchell(1973)은 근로자의 참여적 경영을 의사결정의 공유(shared decision making)로 간주하고 참여가 인간행위에 대한 사회적 영향력의 효과를 증대시킬 뿐만 아니라 개인의 전문지식이나 기술이 적용되는 영역에 대한 통제 및 영향력의 발휘정도를 증가시킨다고 하였다. 또한 사람들의 가치가 더 높다고 생각하는 것을 작업을 통해 획득할 수 있는 가능성을 높여주며 이로 인해 조직목표 달성을 위하여 보다 많은 노력을 기울이도록 동기부여를 자극한다고 하였다. Lawler(1986) 역시 사람들이 참여, 통제, 자아실현과 같은 욕구를 가지고 있을 때 경영참여를 하고 자신들의 과업을 통제할 기회가 있게 되면 보다 높은 수준의 만족을 가져온다고 하였고, 참여의 기회가 없는 조직의 경우 높은 결근율과 이직률이 발생한다고 주장하였다.

우리나라에서도 대체적으로 근로자의 참여가 직원들의 직무만족과 조직몰입을 증가시킨다고 보고 있다. 김영재(1997)는 기업에서 참여 경영이 결근율 및 이직률을 감소시키고, 생산성 향상 등에 영향을 미친다고 했다. 그 외에 조은영(1999), 남정민·전병준(2010), 김영재(1997), 김동배·이경목(2003) 등의 연구에서도 다양한 참여 유형이 근로자의 조직몰입 및 직무만족 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 조직성과 차원에서는 근로자 참여가 생산성, 품질, 혁신 등에 일정부분 영향을 미치는 것으로 보고 있다(권순식외, 2009; 이건혁, 2012).

신범철(2003)은 종업원 지주제 하에서 근로자의 주식 소유를 통한 참여 역시 생산성 제고에 실질적인 효과가 있음을 밝히면서 우리나라의 보유 확대를 위해 정부의 정책적인 지원이 필요함을 시사하고 있다.

근로자 참여에 대한 분류로는 대체로 작업장 참가, 재무적 참가, 인사·

정책참가(조은영, 1997), 작업장 참여, 인사정책 참여(남정민·전병준, 2010), 효율성 참여, 형평성 참여(손동희, 2009), 의사결정 참여, 대의적 참여(이건혁, 2012), 의사결정참가, 재무참가(김동배·이경목, 2003) 등으로 나누어 보고 있다. 이와는 다르게 김강식(2007)의 연구에서는 근로자의 참여를 분배위주 참가, 가부장적 참가, 동반자적 참가로 참여의 성격에 따라서 실증적으로 분류하기도 한다.

한편에서는 근로자의 의사결정 참여를 노사협의회 활동을 통하여 살펴보는 흐름이 있는데, 김정수(1996)는 노사협의제는 복잡성, 공식화 등에 긍정적인 관계, 성장성 및 집권화에 부정적인 관계, 조직몰입과 생산성에 유의한 영향이 있다고 보았고, 김재원·고진수(2001)은 근로자의 의사결정 참여는 전문성 부족 및 의사결정 지연에 대한 우려로 우선 노사협의회 운영의 내실화를 통한 참여가 바람직하다고 보고 있다. 이주희(2005)는 근로자의 경영참여에 대한 노사의 인식조사, 노사협의회 활용정도에 대해서 고찰해보기도 했다.

박성준(2006)은 사유 재산권이 인정되는 법 체제에서는 근로자의 경영참가가 인정된다고 하더라도, 기업체의 이윤추구를 위한 최고 의사결정에 근로자들이 대등한 지위를 가지고 참가할 수는 없다는 취지에서 그 한계에 대해 서술하였다. 저자에 의하면 근로자 참여는 작업 현장에서 또는 생산 활동의 노사관계에 국한해야 한다고 주장한다. 배진한(2001)의 연구 역시 참여 경영의 독립적인 경영성과의 제고 효과는 유의하지 않다는 점에서 한계에 주목하며, 노조의 긍정적 태도와 결합 했을 때 비로소 효과가 있다고 보고 있다.

선행연구를 정리해보면 근로자 참여와 직무만족, 직무성공에 대하여 실제적인 영향력을 발견하지 못했거나 양자 사이와 강한 관련성을 발견하지 못했다는 의견도 일부 있지만, 대체로는 직무만족, 조직몰입과 같은 심리적 효과에 주목하고 있으며 일부 생산성, 혁신 등의 조직성공에 대해서도 단기적인 개선을 가져오고 장기적으로도 일부 지속적인 성과의 개선을 가져올 수 있다고 본다(김영재, 1997재인용).

선행연구 사례를 개략적으로 정리한 내용은 아래의 표와 같다.

<표 2-3> 근로자 참여 관련 선행연구

연구자	연구내용	대 상	독립변수	종속변수
조은영 (1999)	경영참여에 따른 조직유효성	경인권 기업 인사관리자	작업장참가, 재무적참가, 정책·인사결정참가	근로자 몰입, 만족, 신뢰증가 등
권순식의 (2009)	근로자참여, 노사소통과 조직성과 관계	동남산단 인사노무담당	근로자 참여	혁신, 생산성, 품질
남정민· 전병준 (2010)	작업장참여, 인사 정책 참여의 영향	공공기관 인사노무담당, 조합간부	작업장참여, 인사정책참여	조직몰입
손동희 (2009)	근로자 참여 유형과 성과	200개 기업	효율성참여, 형평성참여	재무성과
김동배 (2003)	작업장 혁신 영향 요인	자동차 부품 산업 근로자	참여적 작업, 인사관리	직무만족, 조직몰입 등
김영재 (1997)	의사결정 참여, 노 조태도와 유효성	섬유, 기계 근로자	의사결정 참가, 노조의 태도	조직몰입, 노사관계 분위기
김강식 (2007)	근로자 참가와 경 영성과	270개 기업	분배위주참가, 가부장적 참가, 동반자적 참가	경영경제성과, 경영사회성과
배진한 (2001)	노동자 경영참가의 효과 결정요인	116개 기업	노동자 경영참가 관행	생산성, 경영성과
이건혁 (2012)	커뮤니케이션과 참 여, 조직성과	창원공단 근로자	의사결정참여, 대의적참여	품질개선
김동배· 이경묵 (2003)	근로자 참여의 영 향요인과 성과	자동차 부품업	의사결정참가, 재무참가	개인성과, 집단성과
김진혁 (2010)	참여적 의사결정의 영향	공기업 직원	직무자체, 인사기능, 경영성과	직무만족

제 5 절 조직성과

일반적으로 지속적 경쟁 우위를 의미하는 기업 성과는 인적 자원 결과물, 조직 결과물, 재무적 결과물, 그리고 자본시장 결과물이라는 네 가지 범주로 설명된다(Dyer & Reeves, 1995; Rogers & Wright, 1998). 인적 자원 결과물에는 이직률, 결근율, 이직의향, 직무만족을 말하고, 이런 요인들은 조직 결과물, 즉 생산성, 품질 향상, 그리고 고객서비스와 만족에 영향을 미친다고 가정한다. 그리고 자본 이익률이나 자산 이익률, 영업이익, 영업가치 등의 재무적 결과물은 인적자원 및 조직 결과물의 효과로 해석되며, 주가 지수나 시장의 평가라는 시장 결과물이 제일 후위에 위치한다.

본 논문에서는 이직률과 같은 인적 자원 결과물, 노사관계, 생산성, 품질수준과 같은 조직차원의 결과물, 영업이익, 당기순이익, 매출총이익과 같은 재무적 결과물을 함께 고려한다. 그럼으로써 근로자의 참여가 조직 성과에 미치는 다양한 영향을 살펴보려고 한다.

제 3 장 연구설계

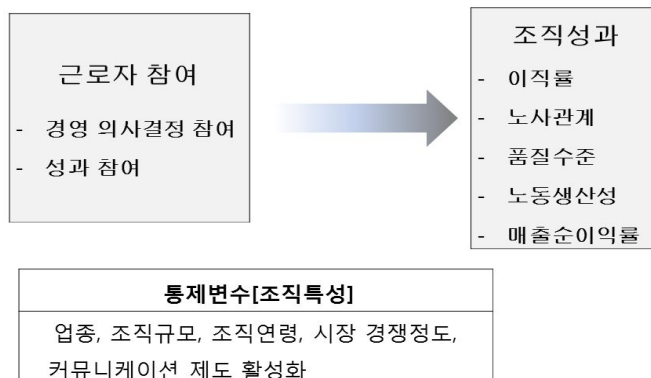
제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구의 목적은 근로자의 참여가 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 데 있다. 근로자의 참여는 경영의 의사결정 참여, 성과 참여를 변인으로 하여 이직률, 노사관계, 품질수준, 노동생산성, 매출순이익률과 같은 조직 차원의 다양한 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 한다. 최종적으로 조직 내에서 근로자의 참여의 확대와 조직성과 제고와의 연관성, 참여의 유형별로 차별적인 효과를 확인하면서, 이를 위한 사회적인 관심의 중요성과 근로자의 참여 확대를 위한 시사점을 제시해보고자 한다.

이에 대한 통제변수는 조직의 특성 변수들인 업종, 조직규모, 조직연령과 시장 경쟁정도, 커뮤니케이션 제도 활성화 정도로 구성하였다.

<표 3-1> 연구모형



2. 연구가설

근로자의 참여에 대해 대리인 이론이나 거래비용이론 등을 통해서 기업의 경영성과에 부정적인 영향을 미친다고 설명하기도 한다. 이러한 이론을 기초로 일부 경영자 측에서는 근로자의 인사권이나 경영권에 대한 참여가 확대될수록 경영에 대한 의사결정의 지연이나 불필요한 노사간 갈등의 촉발 등 부정적인 측면이 훨씬 크다고 주장한다. 특히 경영의사결정에 근로자들이 참여함으로써 노사안정을 이룰 수 있다는 주장은 노사관계의 현실에 대한 이해의 부족이라고 비판한다.

하지만, 대부분의 관련 연구에서는 근로자의 참여는 대체로 직무만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳐 생산성 향상, 혁신과 같은 조직성과로 이어질 것으로 예측한다. 근로자의 참여는 많은 연구자들과 실무자들의 관심을 받아온 주제로서 이러한 관심은 산업 민주주의나 도덕적 당위성 차원으로서 뿐만 아니라, 참여가 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 이론에 어느 정도 근거하고 있다고 할 것이다(Dachler & Wilpert, 1978). 1920년대에 실시된 호손 공장의 실험(Roethlisberger & Dickson, 1964)이나 1970년대의 직무특성 모형(Hackman & Oldham, 1975)의 발전 등은 작업장에서의 참여 및 개인적인 자율성을 보장해 주는 것이 개인은 물론 집단 차원의 성과에 의미 있는 영향을 끼칠 수 있다는 것을 보여주는 연구이다.

본 논문에서는 앞의 근로자 참여 유형에 대한 설명을 통하여 의사결정 과정에서 전략적인 수준의 경영계획에 대해 참여하는 것을 경영 의사결정에 참여로 의미를 보다 구체화하여 활용하고자 한다. 이는 경영자 영역에 속하는 경영의 의사결정에 대해서 근로자가 상호협의하고, 공동으로 결정을 진행하면서 노사간 협조적인 관계를 지양하는 이념이라고 할 수 있다. 관련 연구를 살펴보면 근로자가 의결권의 정도를 높게 지각하거나 의사결정참가제도의 운영의 활성화 정도를 높게 인식할수록 직무만족과 직무몰입, 노사관계 등 조직유효성이 대체로 더욱 높게 나타나는 것으로

밝혀졌다(김영재, 1997) 이는 종업원의 의사결정 참여의 증대와 제도의 활성화가 종업원들로 하여금 경영자와 회사의 정책에 대하여 신뢰와 믿음을 갖도록 하면서 자신의 직무에 대한 신뢰감과 이해도를 증대시키고, 반면에 소외감이나 통제력의 부족을 경감시키기 때문일 것이다. 근로자의 의사결정 참여는 사용자의 배타적인 영역에 있던 경영과 관련된 제반 문제까지 상호 협의하고 공동결정을 진행하면서 전통적으로 대립관계에 있던 노사관계를 지양하고 협조적인 관계를 수립하는 것을 의미한다.

성과 참여는 기업의 경영목표를 정하고, 경영성과가 목표치를 상회할 경우 사전에 정한 기준에 따라 근로자에게 집단적으로 보상하는 것을 의미한다. 산업구조가 고도화되고 지식·정보화가 진전됨에 따라 근로자가 직무에 몰입할 수 있도록 하는 동기유발의 필요성이 증대하고 있는데 성과배분에 참여를 통하여 집단적 성과에 보상을 연계시켜 근로자간의 협력을 촉진하여 집단적 생산성 향상과 품질개선에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이라고 기대한다. 또한 성과배분에 참여는 근로자에 대한 금전적인 보상은 물론 참여욕구를 충족시켜 기업의 경영목표와 근로자의 욕구를 통합하는 기능을 하여 노사관계 안정에 기여할 수 있다.

성과 참여가 경영의 결과에 대한 참여라고 한다면 의사결정에 대한 참여는 경영의 과정에 대한 참여라고 볼 수 있다. 또한 전자는 경영 활동에 대해 간접적이고 물질적인 참여라고 할 수 있고, 후자는 직접참여이고 비물질적인 참여라는 점에서 대조되는 특징이 있다.

본 논문에서는 근로자 참여의 대조되는 두 개념인 경영의 의사결정에 대한 참여와 근로자의 성과 참여가 개인적인 차원의 효용을 넘어서 조직 성과에 어떠한 영향을 미치는 지 알아보려고 한다. 또한 결과변수인 조직 성과에 대해서 보다 세분화하여 두 개의 차별적인 근로자 참여가 조직 성과의 다양한 측면에 미치는 영향을 상호 비교 및 대조해서 살펴보려고 한다. 이와 같은 논의를 종합하여 본 논문에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 경영의 의사결정에 대한 근로자 참여는 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3. 근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 품질수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4. 근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-5. 근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 매출순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 근로자의 성과 참여는 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2-1. 근로자의 성과 참여는 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2. 근로자의 성과 참여는 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3. 근로자의 성과 참여는 품질수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-4. 근로자의 성과 참여는 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-5. 근로자의 성과 참여는 매출순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 연구방법

1. 조사설계

연구가설을 검증하기 위해 사용한 자료는 한국노동연구원이 2013년에 조사한 사업체 패널조사 데이터(WPS2013)이다. 사업체 패널은 2002~2004년의 선행 조사를 마치고, WPS 2005를 시작으로 2년에 1회씩 격년제로 실시하는 것을 원칙으로 하며, 전국 30인 이상 사업체를 모집단으로 전국의 대표성 있는 표본 사업체를 층화 추출한 조사결과이다. 사업체 패널조사의 층화는 산업구분, 사업장 규모 및 지역 구분 등을 이용하였다. 사업장 규모 구분은 사업장의 상용근로자 수를 기준으로 30~99인, 100~299인, 300~499인, 500인 이상 등으로 구분하였다. 지역 구분은 서울권, 경기·인천권, 강원·충청권, 전라·제주권, 영남권 등 전국을 5개 권역으로 구분하였다. 사업체의 업종은 산업의 특성에 따라서 12개 업종으로 구분하였다. 따라서 표본설계에 사용된 전체 층의 수는 지역(5), 산업분류(12), 규모(4)를 조합하여 총 240개 층이다.

조사 방법은 방문 면접조사를 원칙으로 개별면접 방식으로 조사하되, 고용 및 재무 현황에 대해서는 우편조사 또는 웹조사 방식도 병행하여 작성되었다.

사업체 패널조사는 무엇보다도 인사담당자 응답용, 노사관계업무 담당자(또는 노사협의회 담당자) 응답용, 노동조합 대표(또는 노사협의회 근로자대표) 응답용으로 구분되어 있어서 설문 내용에 따라 응답자가 달라진다는 차별적인 특징이 있다. 한 명의 응답자가 전체적인 설문을 작성하는 경우 보다는 자신이 전문적으로 알고 있는 분야에 대한 응답을 통하여 보다 적절한 응답을 도출할 수 있다는 장점이 있다.

또한 사업체 패널조사는 규모의 방대함으로 연구에서 검토한 모든 변수들에 대한 설문과 응답내용을 포괄하고 있다. 이론적인 연구에서부터

실증적인 연구까지 기존의 연구결과를 통해서 근로자의 참여와 조직성과와 관련이 있는 대부분의 변수들이 사업체 패널조사에 포함되어 있으므로 본 연구를 진행하기 위한 데이터의 적합도가 높다고 평가할 수 있을 것이다. 조사 및 표본추출단위는 원칙적으로 사업장으로 민간부분 뿐만 아니라 공공부문을 대상으로 하고 있고 사업체기초통계조사(통계청) 자료를 기준으로 표본 설계 및 고용정보 DB를 이용하여 확인하고, 공공사업장 부문의 조사모집단은 기획예산처가 정한 공공기관 구분기준에 따라 결정하는 등 조사의 신뢰도와 대표성이 높다고 인정받고 있다.

이 연구에서의 분석대상은 2013년도 사업체 패널 조사에서 응답한 모든 사업장이 된다. WPS 2013은 최종적으로 민간부문 1,656개와 공공부문 119개 사업장을 대상으로 조사가 완료되었다. 이때, 2007년에 부가조사한 비정규직 법안과 작업장 혁신에 관련한 설문, 정년연장, 통상임금, 육아휴직제도, 근로시간 관련하여 일부 항목이 추가되어 조사되었다.

본 연구에서 기대되는 바람직한 연구결과를 도출하기 위하여 변수의 수, 분석의 성격, 척도의 종류 등 표본의 전반적인 성격을 고려하여 이에 부합되는 방법을 적용하였다. SPSS 통계패키지를 이용하여 다음과 같은 분석방법을 사용하고 절차를 진행하였다.

첫째, 표본의 인구 통계적 특성을 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 연구과제 검증의 사전단계로 독립변수인 근로자의 참여, 종속변수인 조직성과, 통제변수의 각 요인들에 대한 상관관계 분석을 통하여 검증하였다.

셋째, 경영의 의사결정 참여, 성과 참여 등이 조직성과에 미치는 영향 관계를 검증하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다.

2. 변수 정의

앞에서 제시된 연구목적과 연구가설을 검증하기 위해 설정된 근로자 참여, 노사 커뮤니케이션 관련 변수의 정의는 다음과 같다.

2.1 근로자 참여

근로자의 참여는 앞에서 언급한 Walker(1974)의 정의를 통하여 “조직 계층의 최고경영층 이하에 있는 사람들이 경영의 기능에 영향력을 행사하는 것”을 의미한다. 이러한 근로자 참여는 경영 의사결정에 참여와 성과 참여, 두 가지에 대해서 살펴보고 한다.

첫째, 경영 의사결정 참여는 근로자 참여 중 가장 핵심적인 것으로 협의의 근로자 참여이다. 국제노동기구(ILO) 정의를 통하여 “근로자가 경영의 의사결정에 참여하는 것”으로 이해한다. 또한 근로자 또는 노동조합이 기업경영상의 의사결정에 참가하여 조직의 영향력 공유되는 과정으로 보기도 한다(김영재, 1997). 이는 경영자의 경영계획, 설비도입, 작업조직 개편, 훈련, 분사·하청, 고용조정 등 결정에 대하여 근로자의 의사결정력을 통하여 측정할 수 있을 것이다.

둘째, 성과 참여는 근로자의 재산형성과 관련된 것으로 근로자에 대한 보상의 일부를 기업의 성과에 연계하여 사후에 집단적으로 지급하는 제도로서, 기업의 생산성 향상, 비용절감으로 인한 혜택, 또는 목표 초과 달성분에 대하여 근로자 기여분을 분배하는 제도를 의미한다(조은영, 2000). 또한 성과증진에 대하여 근로자 또는 노동조합이 적극적으로 참여하고 그 대가로 경영성과의 일부를 임금 이외의 형태로 근로자에게 배부하는 방식으로 보기도 한다(김재원·고진주, 2001). 여기서 성과의 판단 기준은 대표적으로 이익이라는 점에서 이익 참여로 부르기도 한다.

종합해보면 성과 참여는 경영성과에 대한 근로자 기여분을 정해진 임금 외에 배분하는 성과 배분제, 우리 사주제, 스톡옵션제 등의 제도를 의

미한다고 볼 수 있다. 선행연구에서도 우리사주제 실시, 스톡옵션제, 연금 등 근로자 재산형성과 관련된 참여를 묶어서 결과에 대한 참여라는 특징으로 하나의 변수로 활용하고 있다(김강식, 2007).

2.2 조직성과

기업성과의 다양한 차원을 Dyer & Reeves(1995)는 이직률, 결근율, 직무만족, 조직몰입 등 인적자원관리 결과물(HR outcomes)과 생산성, 품질, 혁신 등 조직 결과물(organizational outcome), 자산수익률(ROA), 이윤, 매출액 등 재무 회계적 결과물(financial accounting outcomes), 주식가격 및 성장률 등 자본시장 결과물(capital market outcomes)로 분류한다. 인적자원관리와 기업성과의 관계를 연구한 실증연구들은 기업성과를 가능한 다차원적인 관점으로 접근하는 것이 바람직하다고 주장하지만 인사관리 관행의 영향을 조직 결과물보다 원거리에 있는 재무적 결과나 자본시장 결과물 등으로 확장하는 것은 그 과정의 불명확함을 더하는 한계가 있다는 점을 지적하기도 한다.(송보화, 2006; 권순식, 2004)

선행연구에서는 조직성과로서 조직몰입, 근로자의 만족, 노사간 신뢰증대와 함께 생산성, 이직률, 노사관계, 노동생산성, 노사관계의 질(이병훈·김종성, 2009재인용)을 통하여 살펴보고 있다. 특히 근로자의 참여는 품질개선, 생산성 등에 성과에 영향을 미치는 것으로 많은 연구에서(조은영, 1999; 권순식외, 2009; 이건혁, 2012) 보고 있다.

본 연구에서는 선행연구 결과를 종합하여 근로자 참여에 대한 조직성과로 이직률 인적자원관리 결과물과 노사관계, 노동생산성, 품질수준 등 조직차원 결과물, 매출순이익률과 같은 재무적인 결과물을 함께 고려하고자 한다.

주요 지표 중 이직률의 경우에는 이직은 근로자들을 기업이 정당한 사유로 면직시키는 해고, 근로자 자신의 희망에 의한 사직, 퇴직 그리고 동일 기업 내의 다른 사업체로 배치전환에 의한 전출로 이루어지는데, 일

반적으로 이직률은 이직자 수를 전월 말 근로자수로 나누어 계산한다. 여기서는 본사 및 계열사 등으로 이직 등을 제외하고 자발적인 이직근로자의 비율을 측정하고자 한다. 평균적으로 연령대가 낮을수록, 근속연수가 적을수록 자발적 이직률이 높아진다고 보고 있다.

노동생산성은 투하된 일정 노동력과 그것에 의하여 얻어진 생산량과의 비율을 말하는 것으로(전동하, 2011), 생산효율의 향상정도, 기술수준의 변화 등 주로 기술적 효율성을 측정하는 지표로 이용된다. 연구에서는 2013년 매출액을 종업원 수로 나눈 인당 매출액을 사용하고자 한다(조봉순등, 2009).

노사관계는 광의로는 산업사회에 있어서 사람과 조직체 사이에 형성되는 여러 관계를 말하지만, 보다 좁은 의미로는 그 관계 중 가장 기본적인 것인 노동자와 사용자(혹은 경영자)의 사회관계를 의미한다. 일반적으로 연구에서는 전반적인 사업장의 노사관계에 대한 인식수준의 정도를 질문하여 그 결과를 반영한다. 참여, 소통, 인사정책 등과 조직성과의 관련성에 대한 연구에서 노사관계의 특성을 조절효과의 측면 또는 조직성과라는 결과변수로서 측정하기도 한다(김동배, 2003; 조은영, 1999; 권순식 외, 2009; 이병훈·김종성, 2009)

재무적 성과는 영업이익률, 당기순이익, 매출순이익률, ROA 등을 주로 사용하는데 매출순이익률을 활용한다. 매출순이익률은 당기순이익을 당기매출액으로 나눈 값을 백분율로 환산한 수치인데(최서희, 2009) 재무적 성과를 나타내는 대부분의 지표가 영업이익, 당기순이익 또는 매출액을 활용한다는 점에서 대표적으로 매출순이익률을 활용하면 근로자의 참여가 재무적인 결과물에 미치는 영향을 특징적으로 알아 볼 수 있을 것이다.

2.3 통제변수

통제변수로는 기업의 일반적인 특성인 업종, 조직규모, 조직연령을 설정하였다. 업종은 설문지에 조사한 9차 개정에 의한 산업코드를 활용하였다. 선행 연구에 의하면 업종별로 근로자의 참여 정도를 살펴봤을 때 기계업종이 섬유업종 보다는 의결권의 수준이 상대적으로 높게 나타나고, 상대적으로 의사결정 참여가 보다 활발히 일어나는 특징이 있다고 한다(김영재, 1997). 조직규모는 전체 근로자수를 활용하고, 조직연령은 설문지에 기재된 설립년도를 사업체 통계조사 시점인 2013년에서 차감한 결과를 활용하였다.

다음으로 중요한 외적 환경변수 중에는 시장에서의 경쟁정도를 통제하였다. 경쟁의 정도가 강하다는 의미는 주어진 시장경쟁에서 가격경쟁 가능성이 높으며, 그에 따라 기업의 생산규모와 부가가치 창출에도 영향을 미칠 수 있다(유병홍·김동주, 2011). 이처럼 시장에서의 경쟁정도는 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요인이 될 수 있다고 설명한다.

또한 커뮤니케이션 제도 활성화 정도를 통제하였다. 커뮤니케이션 요인 중 경영자가 근로자 개인에게 제공하는 정보 공유와 집단 차원의 노사간 대화 등이 조직성과에 직접적인 영향의 여부는 논란이 있지만, 선행연구에서는 커뮤니케이션 활동의 결과로서 근로자가 느끼는 커뮤니케이션 만족도는 기업의 성과에 직접적으로 유의미한 영향력을 보여준다고 설명한다(이건혁, 2102).

<표 3-2> 변수의 분류 및 조작적 정의

변수		조작적 정의	
근로자 참여	경영 의사결정 참여	<ul style="list-style-type: none"> 경영계획, 설비도입, 작업조직 개편, 훈련, 분사·하청, 고용조정에 대한 근로자의 영향 	
	성과 참여	<ul style="list-style-type: none"> 성과배분제, 우리사주제, 스톡옵션제 시행 	
조직 성과	인적자원 결과	이직률 <ul style="list-style-type: none"> 전년도 전체 근로자수 대비 당해연도 자발적으로 이직한 종업원 수 비율 	
	조직 결과	노사 관계	<ul style="list-style-type: none"> 전반적인 노사관계에 대한 인식 수준
		품질 수준	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁업체 대비 주력제품의 품질에 대한 인식 수준
		노동 생산성	<ul style="list-style-type: none"> 전체 근로자 수 대비 매출액
	재무적 결과	매출 순이익률 <ul style="list-style-type: none"> 매출액 대비 당기순이익의 비율 	
기타변수	업 종	<ul style="list-style-type: none"> 산업 코드 	
	조직규모	<ul style="list-style-type: none"> 2012년말 전체 근로자수 	
	조직연령	<ul style="list-style-type: none"> 현재와 설립년도간의 차이 	
	시장경쟁	<ul style="list-style-type: none"> 시장 경쟁에 대한 인식 수준 	
	커뮤니케이션 제도 활성화	<ul style="list-style-type: none"> 공식적으로 시행하는 커뮤니케이션 제도 활성화 정도 	

3. 측정방법

선행연구에서는 의사결정 참여 중 전략적인 참여에 대해 사전 정보없음(0점), 사전 정보제공(1점), 근로자 의견청취권 있음(2점), 노사협의 결정(3점), 노사 공동결정(4점)으로 측정하였다(이완영b, 2000). 이를 참조하여 경영 의사결정 참여 변수는 경영계획, 설비도입, 작업조직 개편, 훈련, 분사·하청, 고용조정의 6가지 분야에 대하여 근로자가 공식적인 통로 또는 비공식적인 통로를 통해 결정에 관여하는 의사결정력을 기준으로 사전에 정보도 받지 못함(1점), 사전에 정보만 제공 받음(2점), 근로자가 의견 개진을 할 수 있음(3점), 근로자의 의견이 의사결정에 반영됨(4점), 근로자가 의사결정에 거부권 행사 가능함(5점), 노사가 공동으로 결정함(6점)의 총 6단계로 분류한 설문지를 활용하였다. 이는 실질적으로 근로자의 참여가 의사결정력에 영향을 미치는 인식 정도를 통해서 근로자의 의사결정 참여 수준을 알아보려 한 것이다. 이는 우리의 근로자 참여 제도가 다소 형식적으로 시행되는 측면을 고려했을 때 단순히 제도의 시행 여부 보다는 참여 정도를 측정하는데 적합한 방법이라고 생각한다.

성과 참여는 경영성과에 따른 금전적인 보상 형태의 성과배분제의 시행 유무, 우리 사주제 시행 유무, 스톡옵션제 시행 유무에 대한 설문지에 대하여 한 가지 제도라도 시행하고 있는 경우를 성과 참여를 시행하고 있는 것으로 하여 더미변수로 변환한 후 성과 참여 정도를 측정하였다.

다음 조직성과에 대해서는 인적자원 결과물, 조직 결과물, 그리고 재무적 결과물이라는 세 가지 측면으로 구분하여 측정했다. 인적자원 결과물은 이직률을 선정하였는데, 이직률은 자발적인 이직 근로자 수와 작년 전체 근로자 수에 대한 응답을 활용했다. 조직 결과물은 노사관계, 노동생산성과 품질수준을 선정하였다. 노사관계는 개량적으로 측정이 어려운 특성을 감안하여 사업체의 사측 업무담당자가 응답한 사업장의 전반적인 노사관계에 대한 인식 정도를 활용했다. 노동생산성은 당기매출액과 회계기간 동안 평균근로자 수에 대한 응답을 활용했다. 품질수준은 같은

방법으로 개량화된 평가보다는 주된 제품이나 서비스가 경쟁업체 대비하여 어느 정도 수준인지 묻는 인식도 조사 설문을 활용했다.

재무적인 결과물로는 매출순이익률을 활용하였는데 당기순이익과 당기 매출액에 대한 응답지를 활용하여 산출하였다.

본 논문에 활용한 구체적인 설문문항을 정리하면 아래의 표와 같다.

<표 3-3> 설문 문항

변 수		내 용
근로자 참여	경 영 의사결정 참 여	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 분야별 근로자의 의사결정 참여 정도? - 경영계획, 설비도입, 작업조직 개편, 훈련, 분사·하청, 고용조정(6개 문항) 1) 사전 정보도 받지못함 ~ 6) 노사공동결정
	성 과 참 여	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 귀 사업장은 경영성과에 따라 지급하는 성과배분제를 운영하고 있습니까? 예) 또는 아니오) ▪ 귀 사업장은 우리사주제를 도입하고 있습니까? 예) 또는 아니오) ▪ 귀 사업장은 스톡옵션제도를 도입하고 있습니까? 예) 또는 아니오)
조 직 성 과	이직률	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (남자) 자발적 이직 근로자수? ▪ (여자) 자발적 이직 근로자수? ▪ 작년 전체 근로자수는?
	노사관계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 귀 사업장의 전반적인 노사관계는 어떠합니까? 1) 매우 나쁘다 ~ 5) 매우 좋다.
	품질수준	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 귀 사업장의 주된 (제품은 / 상품이나 서비스는) 경쟁업체보다 품질이 좋습니까? 1) 매우 좋다 ~ 5) 전혀 좋지 않다
	노동 생산성	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 손익계산서의 당기 매출액은? ▪ 회계기간 동안의 사업장의 평균 근로자 수?
	매출 순이익률	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 손익계산서의 당기순이익은? ▪ 손익계산서의 당기 매출액은?

(출처 : 사업체패널조사 통합설문지 ver 1.4)

제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 구성 및 특성

본 연구의 조사대상 기업들에 대한 업종·규모·기업연령별 분포 및 노동조합 특성을 살펴보면 다음과 같다.

1. 주요업종

본 연구에서 업종은 제조업 24개 부문과 비제조업 41개 부문으로 분류되었다. 표본추출에 사용한 틀은 표본설계 당시에 사업체 기초통계조사(통계청) 자료를 기준으로 표본설계하고, 고용정보 DB를 이용하여 확인하였는데 다양한 업종이 포함되어 표본 조사의 대표성을 높였다.

업종은 조사대상의 41.7%(740개 기업)가 제조업종, 58.3%(1,035개 기업)가 비제조업종으로 나타나 비슷한 분포를 보였다. 세부 분야별로도 다양하게 분포되었으며, 제조업 중에서는 식료품 제조업(3.9%), 전자부품, 컴퓨터 및 통신장비 제조업(5.7%)이, 비제조업 중에서는 교육 서비스업(6.4%), 운송업(7.3%) 부문이 상대적으로 많이 포함되었다.

공공부문도 상당수 포함하여 민간부문 1,656개와 공공부문 119개 사업장을 대상으로 조사가 완료되었다

2. 기업규모

기업의 규모는 작년말(2012년) 기준 기업의 총종업원수로 측정되었는데 200인 이하 업체가 가장 많이 분포되었으며(60.7%), 그 이상 규모는 39.4%로 분포되었다. 그 중에서는 총종업원수가 200인 이상 500인 이하

인 사업장이 37.1%, 500인 이상의 대규모 사업장도 17.2%가 포함되었다. 실제 사업체 패널조사 대상 기업을 선정할 때 500인 이상을 고용하고 있는 대규모 사업장은 전수 추출하는 것을 원칙으로 하였다. 따라서 본 연구표본은 중소기업과 대규모 사업장이 적절하게 혼합된 형태라고 할 수 있다.

3. 기업연령

기업의 연령은 설립년도를 기준으로 정하였다. 2013년을 기준으로 설립된지 평균 26.5년 정도 지났으며, 전체 1,775개의 사업장에 대하여 1970년대(15.2%), 1980년대(19.5%), 1990년대(27.7%), 2000년대(23.3%)로 나타났다. 기업의 연령은 1990년대 이후가 과반수이상을 차지하는 것으로 나타나서 조사 대상 기업의 대다수가 설립된 역사가 길지 않은 편임을 알 수 있다.

4. 노동조합

조사 대상 기업 중 노조가 조직된 기업은 61.9%, 조직되지 않은 기업은 37.5%로 나타나 양집단에 대한 비교분석이 적절할 것으로 기대되었다. 또한 인사담당자에 대하여 노사관계가 경영전략의 수립에 중요한 고려사항인지 묻는 질문에 대하여 보통(37.8%)과 그런 편(42.5%)이 대부분을 차지하여 노조와 노사관계의 영향을 비교적 중요하게 인식하는 것으로 나타났다.

노조가 형성되어 있는 기업에 한하여 노조역사와 조직화 수준, 조직형태 등을 파악하였다. 노조역사는 노조의 결성연도를 기준으로 볼 때 1947년부터 2013년까지 고르게 분포하고 있으며, 특히 노동운동이 활발하던 80년대 후반인 1986년~1990년 동안이 26.3%로서 가장 많이 분포하고 있다. 조직화 수준은 전체 상시근로자 중 조합원 비율로서 조사한

결과를 의미하는데 90~100%가 가장 많은 것(17.9%)으로 나타났고, 60~90%가 다음으로(9.3%) 조사된 것으로 볼 때 노조의 역사가 비교적 길고 조직화 수준이 높은 기업들로 구성되어 있음을 알 수 있다.

노동조합의 조직형태는 기업별(53.3%), 업종별·산업별(36.6%) 순으로 조사되었으며, 노동조합이 소속된 최상급 단체의 종류에 대해서는 한국노총(51.6%), 민주노총(29.8%), 비가맹(17.5%)와 같은 순서로 조사되었다.

제 2 절 기초통계 분석

회귀분석을 통하여 가설의 검증을 시행하기 이전에 주요 변수들의 기술 통계량을 조사하여 데이터의 경향성을 살펴보려고 한다.

경영의 의사결정에 참여는 경영계획에 대한 질문을 활용하였다. “사전 정보도 받지 못함”, “사전에 정보만 제공받음”, “근로자가 의견을 개진할 수 있음”, “근로자의 의견이 의사결정에 반영”, “근로자가 의사결정에 거부권 행사가능”, “노사가 공동으로 결정함” 과 같이 근로자 경영의 의사결정 참여 정도를 묻는 문항에 대하여 1에서 6까지의 값을 주고 모두 합산하여 활용하였다. 최소값은 6, 최대값은 36으로 나타났으며 12에서 18로 사이의 값이 전체의 대부분을 차지하여 경영계획의 의사결정에 참여는 낮은 분포를 이루고 있음을 알 수 있다.

성과 참여의 경우는 성과배분제, 우리사주제, 스톡옵션제 시행 여부를 묻는 3개의 질문 문항에 대해 각각 “0” 또는 “1”의 더미 변수로 변환하였고, 다시 그 중 하나라도 시행하는 경우를 “1”, 하나라도 시행하지 않는 경우를 “0”으로 더미 변수로 변환하였다. 그 결과 성과 참여를 시행하는 사업체수가 48.9%로서 그렇지 않는 기업보다 다소 적은 분포를 이루었다.

다음 종속변수인 이직률은 종업원 수 대비 자발적인 이직자 수의 비율을 통하여 측정하는데 본 조사에서는 대상 사업체의 남녀 종업원의 자발적인 이직자수의 합을 구하여 전년도말 종업원 수를 나눈 값으로 사용하였다. 기초분석 결과는 평균이 0.15, 표준편차 0.15로 조사되었는데 경기 침체와 취업난 등으로 비자발적인 이직을 제외하고 자발적인 이직자 수는 많지 않을 것이 예상되므로 전반적인 이직률 역시 높지 않음을 알 수 있다.

노사관계는 사업장 특성에 대한 응답자의 인식을 묻는 설문내용을 활용하여 1에서 5까지 “매우 나쁘다”, “나쁜 편”, “보통”, “좋은 편”, “매우 좋다” 로 계산하도록 하였다. 전체 표본을 대상으로 전반적인 노사관계는 “좋은 편”(55.3%), “보통”(34.5%), “매우 좋다”(8.9%) 순서로 평가되었다. 일반적으로 사업장 특성이 사업체의 회사측 담당자가 응답했다는 점을 고려하면 소속한 사업체의 노사관계에 대해서 대체로 관대하게 인식하는 것으로 알 수 있다.

노동생산성의 경우 당기 매출액을 회계기간의 평균 근로자의 수로 나누어서 측정한 근로자 1인당 매출액을 통하여 측정하였는데 평균은 646.3이고 표준편차는 1430.9로 측정되었다. 노동생산성은 자연 로그값을 취하여 변환하였다.

재무성과는 매출순이익률을 통하여 살펴보고 하는데 당기순이익에 대하여 당기 매출액으로 나누고 거기에 100을 곱한 수치인 매출액순이익률은 음(-)의 값이 상당수 나왔는데, 그 이유는 조사대상 사업체 중에도 당기순이익이 마이너스를 기록한 기업들이 상당수 있기 때문인 것으로 추정된다. 실제 계산식을 통하여 도출한 매출순이익률이 100%를 초과하는 경우가 있어 이러한 극단 값의 경우 결측으로 간주하면 조사 대상 사업체의 매출액순이익률은 평균 2.3% 정도로 나타났다.

업종은 산업분류에 대하여 제조업과 비제조업으로 나누어 제조업은 “1”, 비제조업 전체는 “0”으로 더미 변수화하여 측정하였다. 측정결과 평균이 0.414으로 총 조사대상 사업체 중에 제조업에 해당되는 업체가 약

41% 정도 차지함을 알 수 있다.

조직규모는 근로자 수로 측정하였는데 평균 근로자 수는 352.9명으로 표준편차는 754.4로 측정되었다. 조직규모는 자연 로그값을 취하여 변환한 값을 활용하였다.

조직연령은 설문조사 연도인 2013년도에서 기업의 설립연도에 대한 응답을 차감한 값을 사용하였다. 평균적으로 기업은 설립된 지 26.5년 정도이지만 데이터의 분포를 분석하면 90년대 이후가 대부분을 차지하였고, 같은 방법으로 자연 로그값을 취하여 변환한 값을 활용하였다.

품질수준은 주력제품의 경쟁업체 대비 품질수준에 대한 응답지를 활용하였다. 1에서 6점까지 “매우 좋다”, “좋은 편이다”, “비슷하다”, “좋지 않은 편이다”, “전혀 좋지 않다”의 문항을 역변환하고 “해당사항 없음”으로 답한 응답지는 결측 처리하였다. 그 결과 “비슷하다”(42.5%), “좋은 편이다”(42.3%)가 대부분을 차지하였다.

커뮤니케이션 제도 활성화 정도는 공식적인 커뮤니케이션 활성화를 위해 회사차원에서 각종 제도들의 시행 여부에 대한 응답을 더미 변수화하고, 그 값을 더하는 방식으로 측정하였다. 설문에 활용한 제도들은 최고 책임자와 전직원 회의, 경영자와의 대화, 직접소통을 위한 핫라인 운영, 회합을 통한 경영정보 공유, 정기 설문조사, 정기적인 소식지 발간, 사내 게시판 설치, 이메일을 통한 정보공유, 인트라넷 정보공유이며, 이들의 시행여부를 묻는 9가지 질문을 모두 합산하여 1에서 9까지의 값을 산출하였다. 그 결과 평균 2.77, 분산 4.0 정도로 나타났고, 합산한 값이 “1”과 “2”가 전체의 50% 정도의 과반수를 차지하여 조사대상 사업체의 공식적인 커뮤니케이션 제도 활성화 수준은 높지 않은 편으로 측정되었다.

본 연구에 사용한 변수들의 기초통계량은 아래와 같다.

<표 4-1 : 변수의 기초통계량>

구분		표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
독립 변수	의사결정 참여	1,775	16.679	7.118	6.0	36.0
	성과 참여	1,775	.489	.500	.0	1.0
종속 변수	이직률	1733	.150	.159	.0	.98
	노사관계	1775	3.721	.635	1.0	5.0
	품질수준	1635	3.699	.715	2.0	5.0
	노동 생산성(log)	911	5.695	1.221	1.36	10.09
	매출순이익률	877	2.295	13.702	-98.12	99.01
통제 변수	업종	1,775	.416	.493	.0	1.0
	조직규모(log)	1,775	4.999	1.253	1.39	9.36
	조직연령(log)	1,775	3.085	.653	.00	4.85
	시장경쟁정도	1775	3.880	.924	1.00	5.00
	커뮤니케이션 활성화	1,775	2.776	2.006	.00	9.00

제 3 절 상관관계 분석

상관관계 분석은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 사용 되는 것이다. 이는 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는 지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보이고 있는지 알아보고자 할 때 사용하는 분석 방법이다. 변수들 간의 관련성 정도는 특정변수의 분산 중에서 다른 변수와 같이 변화하는 분산(공분산)이 어느 정도 되느냐에 따라 좌우된다. 즉 두 변수 간에 공통으로 변하는 부분이 크면 상관관계가 높다고 할 수 있다. 이 때 상관관계의 강도를 나타내주는 것을 상관계수라고하고 ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높고 0에 가까울수록 상관관계가 낮아진다. 즉 변화의 강도는 절대값에 1이 가까울수록 높고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다. 상관관계 분석에서 변수들 간의 관련성 정도를 판단하는 기준은 다음과 같다. 상관계수의 절대 값이 0.2 미만이면 상관관계가 거의 없거나 무시해도 좋은 수준이며, 0.2~0.4정도 이면 약한 상관관계, 0.4~0.7이면 다소 높은 상관관계 0.7이상이면 높은 상관관계라고 볼 수 있다.

다만 이러한 상관 계수를 통해서는 변수들 간의 관련성의 존재 여부를 알아보고 실제 그 영향력에 대해서 예측 가능한 수준으로 인과관계에 대해서는 알 수 없다는 특징을 가지고 있다.

근로자 참여의 하위요인의 상관관계 분석을 결과로 나타내 보았다. <표4-2>에서 보는 바와 같이, 의사결정 참여와 이직률은 부(-), 나머지 노사관계, 품질수준, 노동생산성, 매출총이익률과는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그 중에서도 이직률, 노사관계 등에 좀더 밀접한 관계를 보여 가설을 뒷받침할 것이라는 사실을 간접적으로 알 수 있다.

성과 참여의 경우 이직률과는 부(-), 나머지 노사관계, 품질수준, 노동생산성, 매출순이익률과는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 이직률, 노동생산성에 상대적으로 높은 상관관계를 보여 가설의 지지여부를 간접적으로 추측할 수 있다.

이상의 상관관계 분석 결과는 본 논문에서 주장하고 있는 가설을 간접적으로 지지해 주고 있음을 의미한다. 전체적으로 결과를 정리하면 아래의 표와 같다.

<표 4-2 : 상관관계 분석>

연구단위	구성개념간 상관관계												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
의사결정 참여	1.00												
성과참여	.073 **	1.00											
이직률	-.10 7**	-.14 8**	1.00										
노사관계	.119 **	.065 **	-.04 9**	1.00									
품질수준	.072 **	.077 **	-.07 7**	.253 **	1.00								
노동생산성(log)	.029	0.23 9**	-.18 8**	.061 *	.050	1.00							
매출순이익률	.014	.067 *	-.08 2**	.081 **	.042	.073 **	1.00						
업종	-.13 8**	.021	.025	.057 *	.115 **	.200 **	.039	1.00					
조직규모(log)	.143 **	.117 **	-.17 5**	.016	.017	.124 **	.000	-.07 2**	1.00				
조직연령(log)	.084 **	.009	-.16 6**	.080 **	.011	.127 **	.006	.019	.266 **	1.00			
시장경쟁 정도	-.08 6**	.024	.069 **	.046	.098 **	-.02 6	.020	.031	.046	.008	1.00		
커뮤니케이션	.113 **	.280 **	-.13 8**	.154 **	.084 **	.240 **	.031	-.02 2	.288 **	.044	.050 *	1.00	

**상관계수는 0.01수준에서 유의함, *상관계수는 0.05수준에서 유의함

제 4 절 연구가설의 검증

독립변수와 통제변수의 종속변수에 대한 영향력을 분석하기 위해서 기본모형을 설정하고 다중 회귀분석을 통하여 순차적으로 살펴보았다.

1. 근로자의 참여와 이직률

근로자의 참여가 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설에 대한 검증을 위하여 다음과 같이 다중 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

일반적인 조직특성 변수와 함께 선행연구 등을 통하여 조직성과에 영향을 미치는 것으로 추정되는 변수 등 총 5개 변수를 통제한 가운데 독립변수로는 경영 의사결정 참여, 성과 참여를 투입하고 종속변수는 이직률, 통제변수는 업종, 조직규모, 조직연령, 시장 경쟁정도, 공식적 커뮤니케이션 제도 활성화 정도를 설정하여 회귀분석 결과를 도출하였다.

<표 4-3 : 회귀분석 결과>

종속 변수	독립/통제변수	표준 오차	β	t값	p-value	공차 한계
이직률	상수	.027	-	11.833	.000**	
	경영 의사결정 참여	.001	-.056	-2.355	.019*	.941
	성과 참여	.008	-.114	-4.751	.000**	.916
	업 종	.008	.012	.528	.597	.973
	규 모	.003	-.102	-4.069	.000**	.838
	조직연령	.006	-.131	-5.469	.000**	.924
	시장경쟁	.004	.076	3.305	.001*	.986
	커뮤니케이션 제도	.002	-.067	-2.702	.007*	.848
R=.278, R ² =.077 , 수정된 R ² =.074, F=20.857, p=.000						

*p<0.05, **p<0.01수준에서 유의함.

근로자의 참여가 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 <1-1>, 가설<2-1>의 검정결과는 다음과 같다. 경영 의사결정 참여가 이직률에 미치는 영향은 t값이 -2.355으로 ± 1.96 이상이고, 유의확률(p값)이 .019으로 $p < .05$ 이므로 가설 <1-1>은 채택되었다. 성과 참여가 이직률에 미치는 영향은 t값이 -4.751로 ± 1.96 이상이고, 유의확률(p값)이 .000으로 $p < .05$ 이므로 가설<2-1> 역시 채택되었다. 경영의 의사결정 참여와 성과 참여 모두 통계적 유의수준 하에서 근로자의 이직률에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 외 통제변수 중에는 조직규모가 커질수록, 조직연령이 오래될수록, 공식적인 커뮤니케이션 제도가 활성화 될수록 이직률에는 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 반대로 시장경쟁 경우 그 정도가 심할수록 이직률에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종속변수인 이직률에 대해서는 분석대상 각 요인들 대부분이 통계적으로 광범위한 영향을 미치고 있는 것으로 보인다.

회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 20.856의 수치를 나타내고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = .077$ 으로 7.7%의 설명력을 보이고 있다. 공차의 한계값이 0.1이하일 때는 다중공선성에 문제가 있다고 해석하는데 위의 결과 공차 한계 값은 모두 0.1이상으로 다중공선성 문제는 없는 것이라고 추론할 수 있을 것이다.

2. 근로자의 참여와 노사관계

근로자의 참여가 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설에 대한 검증을 위하여 다음과 같이 다중 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 아래의 표와 같다.

<표 4-4 : 회귀분석 결과>

종속 변수	독립/통제변수	표준 오차	β	t값	p-value	공차 한계
노사 관계	상수	.107	-	29.510	.000**	
	경영 의사결정 참여	.002	.117	4.922	.000**	.944
	성과 참여	.031	.018	.763	.446	.917
	업 종	.030	.069	2.934	.003*	.974
	규 모	.013	-.065	-2.557	.011*	.838
	조직연령	.023	.079	3.274	.001*	.924
	시장경쟁	.016	.048	2.070	.039*	.986
	커뮤니케이션 제도	.008	.150	5.960	.000**	.849
	R=.223, R ² =.050, 수정된 R ² =.046 F=13.238, p=.000					

*p<0.05, **p<0.01수준에서 유의함

근로자의 참여가 노사관계의 정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 <1-2>, <2-2>의 검정결과는 다음과 같다. 가설<1-2>의 경영 의사결정 참여가 노사관계에 미치는 영향은 t값이 4.922로 ± 1.96 이상이고, 유의 확률(p값)이 .000으로 $p < .05$ 이므로 채택되었다. 반면, 가설 <2-2>의 성과 참여가 노사관계에 미치는 영향은 t값이 .763이고, 유의 확률(p값)이 .446이므로 $p > .05$ 로서 가설이 기각되었다. 따라서 의사결정의 참여만이 통계적 유의수준 하에서 조직의 노사관계 정도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영 의사결정에 대한 참여와 비교하여 성과 참여의 경우 주로 회사측에 의한 경영의 결과물에 대한 참여의 성격을 가진다. 이러한 성과참여는 노사관계와 같은 조직 결과물에는 상대적으로 영향이 미치지 힘들다는 사실을 보여준다.

그 외 통제변수 중에는 업종이 제조업일 경우, 규모가 크고 설립연도가 오래될수록 노사관계에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 아마도 규모가 커지고 조직의 역사가 길수록 전담조직 등을 통한 체계적인 노무관리가 진행된다는 점을 반영하고 있는 결과로 보인다. 또한

공식적인 커뮤니케이션 제도의 활성화 될수록 노사관계에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형은 F값이 p=.000에서 13.238의 수치를 나타내고 있으며 회귀식에 대한 R²=.046로 4.6%의 설명력을 보이고 있다. 공차의 한계 값은 위의 회귀분석 결과 모두 0.1이상으로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 통계적으로 추론할 수 있다.

3. 근로자의 참여와 품질수준

근로자의 참여가 품질수준에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설에 대한 검증을 위하여 다음과 같이 다중 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

<표 4-5 : 회귀분석 결과>

종속 변수	독립/통제변수	표준 오차	β	t값	p-value	공차 한계
품질 수준	상수	.129	-	23.870	.000**	
	경영 의사결정 참여	.003	.085	3.413	.001*	.952
	성과 참여	.036	.050	1.956	.051*	.911
	업 종	.035	.128	5.214	.000**	.974
	규 모	.015	-.014	-.536	.592	.830
	조직연령	.028	-.002	-.084	.933	.913
	시장경쟁	.020	.104	4.263	.000**	.988
	커뮤니케이션 제도	.009	.062	2.328	.020*	.941
R=.202, R ² =.041, 수정된 R ² =.037, F=9.936, p=.000,						

*p<0.05, **p<0.01수준에서 유의함

근로자의 참여가 경쟁업체 대비했을 때 생산 제품의 품질수준에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 <1-3>,<2-3>의 검정결과는 다음과 같

다. 가설 <1-3>의 경영 의사결정 참여가 품질수준에 미치는 영향은 t값이 3.413로 ± 1.96 이상이고, 유의 확률(p값)이 .001으로 $p < .05$ 이므로 채택되었다. 가설 <2-3>의 성과 참여의 경우 유의 확률(p값)이 .051로 $p > .05$ 이므로 기각되었다. 따라서 근로자의 경영 의사결정 참여는 통계적 유의 수준 하에서 경쟁업체와 대비한 기업의 품질수준에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 외 통제변수 중에는 업종이 제조업일 경우, 국내 시장의 경쟁 정도가 심할 경우에 주력 제품의 품질수준에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 커뮤니케이션 제도가 활성화될수록 품질수준에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 9.936의 수치를 나타내고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = .037$ 로 3.7%의 설명력을 보이고 있다. 공차의 한계 값은 모두 0.1이상으로 다중공선성 문제는 없을 것이라고 추론할 수 있다.

4. 근로자의 참여와 노동생산성

근로자의 참여가 노동생산성에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설에 대한 검증을 위하여 아래처럼 다중 회귀분석을 실시하였다.

<표 4-6 : 회귀분석 결과>

종속 변수	독립/통제변수	표준 오차	β	t값	p-value	공차 한계
노동 생산성	상수	.232	-	18.891	.000**	
	경영 의사결정 참여	.004	.005	.208	.835	.938
	성과 참여	.065	.181	6.821	.000**	.908
	업종	.063	.206	7.990	.000**	.968
	규모	.027	.036	1.316	.188*	.843
	조직연령	.052	.089	3.363	.001*	.913
	시장경쟁	.034	-.037	-1.461	.144*	.987
	커뮤니케이션 제도	.017	.182	6.613	.000**	.845
R=.381, R ² =.145, 수정된 R ² =.141, F=32.357, p=.000,						

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 수준에서 유의함

근로자의 참여가 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 <1-4>, <2-4>의 검정결과는 다음과 같다. 근로자의 참여가 노동생산성에 미치는 영향은 성과 참여만이 t값이 6.821으로 ± 1.96 이상이고, 유의확률(p값)이 .000으로 $p < .05$ 이므로 <2-4>는 채택되었다. 근로자의 성과 참여는 통계적 유의수준 하에서 조직의 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 근로자의 의사결정 참여는 노동생산성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 분석 결과를 통하여 근로자의 의사결정에 참여만으로는 노동생산성과 같은 조직결과물에 직접적인 효과로 이어지기는 어려울 수 있다는 점을 확인할 수 있다.

그 외 통제변수 중에는 제조업일 경우, 조직이 오래 될수록, 커뮤니케이션 제도가 활성화될수록 노동생산성에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 32.357의 수치를 나타내고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = .141$ 으로 14.1%의 설명력을 보이고 있다. 공차의 한계 값은 위의 회귀분석 결과 모두 0.1이상으로 다중공선성 문제는 없을 것이라고 추론할 수 있다.

5. 근로자의 참여와 매출순이익률

근로자의 참여가 매출순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설에 대한 검증을 위하여 다음과 같이 다중 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

<표 4-7 : 회귀분석>

종속 변수	독립/통제변수	표준 오차	β	t값	p-value	공차 한계
매출 순이익률	상수	2.822	-	-.233	.824	
	경영 의사결정 참여	.054	.017	.597	.551	.938
	성과 참여	.789	.063	2.185	.029*	.909
	업 종	.767	.041	1.486	.138	.967
	규 모	.326	-.014	-.477	.634	.841
	조직연령	.631	.004	.128	.898	.912
	시장경쟁	.415	.021	.747	.455	.987
	커뮤니케이션 제도	.202	.015	.505	.614	.844
	R=.083, R ² =007, 수정된 R ² =.002, F=1.315, p=.239,					

*p<0.05,**p<0.01수준에서 유의함

근로자의 참여가 사업체의 매출순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1, 2, 3의 검정결과는 다음과 같다. 가설<1-5>의 경영 의사결정 참여가 매출순이익률에 미치는 영향은 t값이 .597이고, 유의 확률(p값)이 .551이므로 p>.05로서 기각되었다. 가설 <2-5>의 성과 참여 역시 매출순이익률에 미치는 영향은 t값이 2.185로서 ±1.96이상이고, 유의 확률(p값)이 .029로서 p>.05이므로 기각되었다. 근로자의 참여는 모두 기업의 매출순이익률에 통계적인 유의수준 하에서 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다만 그 중 성과 참여는 매출순이익률에 근소하게 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 보인다. 그 외 통제변수 모두

매출순이익률에 대한 영향은 통계적인 유의수준 하에서 유의한 결과가 없는 것으로 나타났다.

회귀모형은 F값이 $p=.239$ 에서 1.315의 수치를 나타내고 있으며 회귀식에 대한 $R^2=.002$ 로 2.0%의 설명력을 보이고 있다. 공차의 한계 값은 위의 회귀분석 결과 모두 0.1이상이므로 다중공선성 문제는 없는 것이라고 추론할 수 있다.

6. 가설 검증 결과

본 연구에서는 근로자의 의사결정에 대한 참여와 성과 참여의 두 가지 서로 다른 참여유형을 통하여 근로자의 참여가 조직성과에 미치는 영향에 대하여 확인하고자 하였다.

먼저, 경영의 의사결정에 대한 참여가 조직성과에 영향을 미칠 것이라는 가설은 통계적인 유의수준 하에서 조직성과의 하위변수 중 이직률, 노사관계, 품질수준에 대해서는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 노동생산성, 매출총이익에는 유의한 영향을 발견할 수 없었다. 따라서 “경영의 의사결정에 대한 근로자 참여가 높을수록 조직성과는 높아질 것이라는 높아질 것이다.”라는 <가설 1> 중 <가설1-1>, <가설1-2>, <가설1-3>은 채택되고, <가설1-4>, <가설1-5>는 기각되었다. 기존의 연구에서는 주로 근로자가 경영의 의사결정에 참여가 근로자의 직무만족과 조직몰입이 증가시키는 것으로 설명하고 있고, 그에 따라 생산성과 같은 효율성 향상, 노사간 신뢰 개선 등에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있었다. 하지만 본 연구의 결과에서 나타났듯이 경영의 의사결정에 대한 근로자 참여는 직무만족과 몰입 개인차원의 성과와 보다 관련성이 있는 이직률과 같은 인적자원 결과물, 노사관계와 품질수준과 같은 조직차원의 결과물에 영향을 미치지만, 노동생산성과 매출순이익률과 같은 조직성과에는 대한 영향에는 한계가 있음을 추측할 수 있다.

다음으로 근로자 참여의 하위변수 중 근로자의 성과 참여는 조직성과의 하위변수들인 이직률, 노동생산성의 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 노사관계와 품질수준에 대해서는 유의한 영향을 발견할 수 없었고, 매출순이익률에 대해서도 통계적인 범위에서 근소하게 유의한 결과 값을 얻을 수 없었다.

따라서 “근로자의 성과 참여가 높을수록 조직성과는 높아질 것이라는 높아질 것이다”라는 <가설 2> 중 <가설2-1>, <가설2-4>는 채택되고, <가설2-2>, <가설2-3>, <가설2-5>는 기각되었다.

근로자의 참여와 조직성과의 관계에 대한 분석결과에서 보듯이 경영 의사결정 참여와 성과 참여는 조직성과의 다양한 부분에 서로 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영 의사결정에 참여가 보다 본질적인 근로자 참여를 의미한다는 점에서 일터에서 근로자의 몰입과 동기부여를 가져와 이직률, 노사관계, 품질 등에 보다 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 점을 확인할 수 있었다.

한편 성과 참여는 본질적으로 경영의 결과물에 대한 분배의 차원이라는 점에서 노동생산성에서 뿐만 아니라 매출순이익률과도 통계적인 허용 범위는 벗어났지만 근소하게 유의성을 확인할 수 있었다. 성과 참여와 기타 변수인 노사관계, 품질수준에 대한 영향력은 통계적으로 나타나지 않았다.

추가적으로 통제변수 중에는 시장경쟁의 정도가 이직률과 품질수준에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경쟁이 심하여 경영환경이 어려워질수록 근로자의 자발적인 이직이 많아지고, 경쟁에서 생존하기 위한 주력제품의 품질수준은 더욱 높아지는 결과를 보여준다. 시장의 경쟁 정도가 실질적으로 조직의 구성원인 근로자들의 직무 스트레스와 만족도 등의 저하를 유발하여, 그 결과 자발적인 이직률을 높인다고 추정할 수 있을 것이다.

기타 주목할 부분은 커뮤니케이션 제도 활성화가 이직률, 노사관계, 품질수준, 노동생산성과 같은 종속변수에 널리 유의한 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 커뮤니케이션 제도는 사내 게시판 운영, 경영자의 현장 대화, 핫라인 운영 등 회사의 각종 공식적인 커뮤니케이션 제도에 대한 시행 여부를 합산해 측정하였는데 조직 내 원활한 정보의 공유와 경영자와 근로자 사이에 소통의 중요성을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

위에서 나타난 가설에 대한 검증 결과를 요약하면 다음의 표와 같다.

<표 4-8 : 가설검증 결과>

구 분	가설내용	결 과
가설1	근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 조직성파에 유의한 영향을 미칠 것이다.	일부 채택
1-1	근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 품질수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-4	근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-5	근로자의 경영 의사결정에 대한 참여는 매출순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2	근로자의 성과 참여는 조직성파에 유의한 영향을 미칠 것이다.	일부 채택
2-1	근로자의 성과 참여는 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	근로자의 성과 참여는 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-3	근로자의 성과 참여는 품질수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-4	근로자의 성과 참여는 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-5	근로자의 성과 참여는 매출순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 정리

근로자의 참여는 인적자원 활용의 극대화를 통해서 기업 경쟁력을 확보하고, 노사간에 공생적인 협력을 실현하기 위한 주요한 수단이다. 현재 근로자 참여 제도는 대기업을 중심으로 다양한 형태로 도입 및 시행이 이루어지고 있다. 그러나 주로 생산성 향상의 측면에서 제한적으로 활용되거나 신인사제도의 측면에서 도입에서 시행까지 사측에 의해 주도되는 양상을 보이고 있기도 하다. 실제로 근로자의 참여의 효과가 극대화되기 위해서는 제도의 취지에 대한 노사의 인식변화와 사회적인 합의, 정부의 정책적인 지원이 수반되어야 할 것이며, 여기에 대한 전문적인 연구 역시 지속적으로 뒷받침되어야 할 것이다.

본 논문은 “근로자의 참여가 실제 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는가?” 라는 문제에 대해서 통계적으로 분석을 진행하여 결과를 도출해 보고자 하였다. 이를 위해 2013년도 사업체패널조사에 있는 1,775개의 사업체 자료를 분석의 대상으로 활용하여 연구를 진행하였다.

근로자의 참여와 관련된 중요 변수인 경영의 의사결정에 대한 참여, 경영의 결과물에 대한 참여 성격을 가지는 성과 참여가 조직성과에 미치는 영향을 검증함으로써 근로자의 참여가 근로자 개인 차원의 성과를 넘어서 조직차원의 성과로 이어지는지, 조직성과의 다양한 측면에서 다중회귀분석 방법을 통하여 살펴보았다.

우선 근로자들의 의사결정 참여에 대한 설문응답을 살펴보면 작업단위에서 근로자의 작업 현장 개선에 대한 참여를 묻는 질문이나 성과 배분 참여에 대한 응답률을 비교해 봤을 때 상대적으로 낮은 참여율²⁾ 보이는

2) 앞의 경영 의사결정 참여의 평균값인 16.6을 전체 6문항으로 나누면 6.0점

것으로 추정할 수 있다. 앞의 성과배분제, 우리사주제, 스톡옵션제를 통해 성과 참여 여부를 분석했을 때 48.9%의 참여율을 보이고, 작업현장 개선 관련 제안제도, 소집단활동 시행을 통해 효율성 차원의 작업현장 개선 참여율을 분석해보면 62.7%의 참여율³⁾을 보이는 것과는 대조된다. 근로자가 경영 의사결정에 대한 참여에 대해 우려의 목소리는 높지만, 실제로는 응답자료에서 나타난 통계량과 같이 실제로도 근로자의 경영 의사결정에 대한 참여 수준은 높지 않고, 효율성 향상을 목적으로 하는 작업장 개선 및 결과물에 대한 참여가 주를 이룰 것으로 추측할 수 있다.

통계분석 결과는 두 가지 근로자 참여 유형 모두 조직의 성과에 부분적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 근로자의 참여가 직무만족, 조직몰입과 같은 개인차원을 넘어서 조직차원의 성과로 충분히 이어질 수 있는 가능성을 보여준 것이라고 할 수 있다.

세부적으로 구분해 보면 경영의 의사결정에 대한 참여는 이직률을 감소시키고, 노사관계에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 주력 제품의 품질수준을 높이는 데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영의 의사결정에 대한 참여는 근로자 대표기구인 노동조합 등에서 요구하고 있는 본질적인 참여의 유형으로 이를 통해서 조직성과에 미치는 영향은 인적자원 결과물과 일부 조직결과물의 수준에서 폭넓게 긍정적인 결과를 확인할 수 있었다.

이와 비교하여 경영의 결과물인 성과에 대한 근로자 참여는 근로자의 이직률을 감소시키고, 노동생산성 증대에 통계적으로 유의한 영향을 끼칠 수 있는 것으로 나타났다. 또한 매출순이익률과 같은 재무적 결과물

만점에 평균 2.7점으로 나타난다.

3) 성과 참여 변수와 같은 방법으로 “귀 사업장에는 업무 개선 관련 제안제도를 운영하고 있습니까?”, “품질개선, 생산성 향상, 비용절감, 고객 불만 해결 등의 문제해결이나 개선활동을 위한 소집단활동을 실시하고 있습니까?”의 설문(사업체 패널조사 통합설문지 V1.4)에 대하여 한 가지 이상 시행하고 있으면 작업현장 개선 참여로 인식하였다

에도 근소하게 통계적으로 기각은 되었지만 어느 정도 영향력을 미칠 수 있는 것으로 밝혀졌다. 성과 참여가 경영의 결과에 대한 참여라는 점을 고려했을 때 사업체의 매출, 당기순이익 등 재무적인 지표와의 연관성이 상대적으로 높게 나타난 것은 타당한 분석결과로 간주할 수 있을 것이다.

한편으로 일부에서는 대화와 협상과 같은 문화가 정착되지 않은 우리의 노사관계의 현실을 고려했을 때 인사권이나 경영권 참여가 아닌 성과 배분제 등의 이익참가 방식을 더욱 적합한 근로자 참여의 유형으로 설명하고 있기도 하다. 하지만 본 논문의 분석결과를 통해서 경영 의사결정에 대한 참여가 성과 참여와 비교해서 조직성과의 다양한 측면에 미치는 영향을 확인할 수 있었다. 이는 근로자에게 의사결정에 참여를 통한 내적인 동기 부여가 보상 및 인센티브와 같은 외재적인 동기부여 보다 더욱 효과적일 수 있다는 점을 시사하고 있다. 인지능력, 창의력을 필요로 하는 일이 될수록 외적 인센티브가 높다고 해서 능률이나 성과로 이어지지 않는 경우가 많은데, 이는 흥미와 도전정신과 같은 내재적인 동기가 없으면 높아지는 보너스가 오히려 부담감과 스트레스를 유발하는데 그 이유가 있다.

덧붙여 공식적인 커뮤니케이션 제도가 활성화되면 마찬가지로 이직률을 낮추고, 노사관계, 품질수준, 노동생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직내 원활한 정보 교류의 중요성을 보여주고 있다. 또한 커뮤니케이션 제도의 활성화는 분석결과에서 밝혀진 것처럼 성과에 직접적으로 영향을 주기도 하지만 간접적으로 소통, 신뢰와 같은 정서적인 요소를 통해서 참여의 효과를 극대화하는데 기능할 수도 있을 것이다. 근로자의 참여 제도를 성공적으로 운영하기 위한 바탕에는 경영 정보 공유, 간담회 등 회사측과 근로자간 조직차원의 커뮤니케이션을 보다 활성화하여 근로자와 회사 사이에 협력적인 관계 형성이 무엇보다도 중요함을 알 수 있다.

제 2 절 연구의 의의와 시사점

근로자 참여는 의사결정의 공유를 기초로 하여 노사 상호의 이익을 위해 협력하는 것으로 근본적으로 근로자의 직무나 기업의 전반적인 경영 측면에서 근로자의 의사를 반영하여 그 영향력을 증대시키는 것을 의미한다. 근로자에 대한 정보제공, 자문, 공동결정과 같은 경영참가는 협력적인 문제해결을 가능하게 하고 근로자의 기업목표에 대한 이해와 몰입을 유도할 수 있는 한편, 근로자들의 의사결정과 관련한 통찰력과 영향력을 증대시킬 수 있을 것이라는 기대가 있다.

하지만 실제로 최근 우리 정부가 추진하고 있는 노동개혁과 서울시 산하기관 이사회에 근로자 참여 제도 논란에서 보듯이 근로자의 참여가 조직의 생산성과 혁신활동을 저해한다는 시각도 많다. 이미 경영자들은 경영 정보 공유, 알림 제도 등 각종 커뮤니케이션 제도의 활성화를 통해서 동반자적 관계를 만드는데 최대한 노력하고 있는 상황에서 특히 기업의 인사와 경영권에 대한 참여를 확대하고자 하는 것은 우리의 노사관계 현실에 대한 몰이해에서 비롯된 것이라고 한다. 따라서 근로자의 참여 방식은 경영자의 고유한 경영권에 대한 참여가 아니라 성과 배분제, 우리사주제 등을 통한 경영성과물 참여에 한정하는 것이 더 효율적이고 우리의 여건에도 적합하다고 주장한다.

우선 본 논문에서 살펴본 바와 같이 근로자의 의사결정 참여는 성과 참여와 비교해서 선행연구에서 나타난 직무만족, 조직몰입 등 개인적인 차원과 함께 대체로 조직성과에도 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다. 이러한 연구 결과는 근로자 참여 방식을 전략적 의사결정의 참여보다는 사업장에서 일의 수행과정에 대한 개선 및 제안, 그리고 그 결과로 발생하는 성과에 관심을 갖게 해야 한다는 주장과는 차이가 있다. 또한 성과 참여 방식이 노동생산성, 매출순이익률과 같은 조직성과에는 상대적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌지만, 이러한 재무적인 성과는 인적자원의 결과물에 대한 효과로서 장기적인 안목에서 후

순위에서 해석되는 특징을 고려해야 할 것이다.

다음으로 연구결과를 통해서 두 가지 참여 유형은 조직성과의 다양한 요소에 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근로자 참여 방식들은 상호 보완적으로 실행되어야 그 효과를 극대화할 수 있기 때문에 성과배분에 참여와 의사결정에 참여, 근로자 직접참여와 대의기구를 통한 간접참여가 동시에 실시될 필요가 있으며, 근로자 참여의 다양한 방식들을 균형있게 확산시킬 필요가 있다. 선행연구에서도 의사결정 참여는 결과 참여와 결합하면 조직성과가 더 높은 것으로 나타나고 있어 근로자 참여를 통해서 경영성과를 개선하고자 할 경우 성과 배분과 함께 시행할 필요가 있다고 한다(김강식, 2007).

근로자의 참여는 실제로 제도의 도입보다는 운영의 방식에 따라서 그 효과의 차이가 나타난다. 근로자의 참여로 인한 의사결정의 지연, 사회적 비용낭비 등을 부각하기에 앞서 참여가 실질적으로 운영될 수 있도록 하는데 관심을 기울여야 한다. 특히 일반화되어 있는 각종 협의체나 노사협의회와 같은 공식적인 제도나 기구가 관례적으로 또는 형식적⁴⁾으로 운영되는 경향이 크다. 이러한 점에서 근로자 참여에 대한 실질적인 장치의 마련이 필요하다. 이는 우리나라 기업들에게 있어 근로자 참여 프로그램의 도입 역사가 아직은 짧은 데에도 원인이 있지만, 다른 한편으로 프로그램을 실행하기 전에 과정과 목표 그리고 주변상황에 적합하도록 계획을 세우지 않고 마치 유행처럼 도입하는 것과는 무관하지 않을 것이다(이원덕·유규창, 1997).

마지막으로 근로자 참여가 효율적으로 이루어지기 위해서는 앞에서 언급한 커뮤니케이션 제도 활성화 등을 통하여 경영의 방향성이나 정보를 적극적으로 공개하며, 경영자와 종업원의 일체성을 높여 가는 것이 중요하다. 근로자의 참여는 협력의지나 태도에 따라 그 수용과정이나 결과가 달라질 수 있다. 따라서 참여의 도입에 대한 검토가 진행될 때에는 제도

4) 노사협의회에 대한 평가 내용을 보면 합의를 통해 논의 사안을 결정하는 정도에 대한 평가는 낮았다(이주희 외, 2005).

적인 측면이 우선 고려되어야겠지만 정작 그 바탕에는 소통과 상호이해가 필요함을 확인할 수 있었다.

근로자의 참가수준이 높아질수록 근로자의 동기와 목표에 대한 몰입도는 향상될 수 있으며 조직의 의사소통도 개선될 수 있다. 이러한 결과 조직성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 조직은 비용 부담이나 제도정비에 따른 손실보다는 제도 시행의 효율성 증대로 인한 이익을 보다 장기적 관점에서 고려해야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후과제

본 논문은 2013년도 사업체패널조사 데이터를 통하여 조직에서 근로자의 참여가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 선행연구를 통하여 연구모형을 설정하고, 실증적인 검증을 진행하였으나 아래와 같은 연구의 한계와 향후 과제를 가지고 있다.

우선 횡단면적인 연구를 진행함으로써 변수들 사이에서 선형적인 관련성만을 확인하였다. 따라서 독립변수와 종속변수 간의 인과관계의 여부를 단정적으로 일반화하는 것에는 분명한 한계가 있다. 보다 일반화되고 설득력이 높은 연구는 패널자료가 축적되면서 시행 기간에 따라서 효과의 변화를 추적하는 시계열 연구의 방향으로 시도되어야 할 것이다. 또한 일반적인 설문문항에만 의지할 것이 아니라 특정 프로그램의 시행과 효과에 대한 심층연구를 통하여 실효성 측면에서 근로자의 참여 정도를 연구에 반영할 수 있는 방안을 고려해야 할 필요가 있다.

다음으로 연구에 활용한 설문의 응답자가 관리자 중심의 특정 계층에 집중되어 있는 한계가 있다. 근로자 참여 관련 연구를 진행함에 있어서 현장 근로자의 생각과 효용의 정도를 반영하여 근로자의 입장에서 정확한 성과를 파악하기에는 어려움이 있다. 근로자의 참가는 전체 기업이나 공장에 실시되는 것으로 이에 대한 인사노무담당자, 노사관계자 등의 평가와 효용감은 근로자가 경험하는 실제 상황과 참여 효과에 대한 반영이 불충분하다고 할 것이다.

또한 주관적인 개인의 인식에 기초하여 측정하였다는 점에서 시행상황이나 참가효과에 대해 부정확하게 조사될 수 있는 소지가 있다. 설문문항에서 프로그램에 대한 설명을 충분히 하고는 있지만, 프로그램의 내용을 사람마다 다르게 이해하여 응답할 수 있다. 노동연구원의 사업체 패널조사 자료를 활용했다는 점에서 자료에 대한 보편 타당성을 높일 수는 있겠지만 설문을 통하여 접근한 한계를 여전히 가지고 있다.

또한 근로자의 의사결정에 대한 참여를 통하여 조직성과에 미치는 영

향에 대해 살펴보는 것만으로 근로자의 참여와 조직성과를 이해하는 것은 참여의 다양한 측면을 간과했다는 점에서 한계가 있다. 직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동의 증가 같은 근로자 개인에 대한 성과를 고려하여 조직성과로 이어지는 다양한 경로에 대한 연구가 함께 필요하다고 할 것이다.

끝으로, 조직에서 효율성과 관련된 작업장에서 참여, 성과 참여, 정책과 인사결정 과정에 참여 등 근로자의 참여는 상호 배타적인 것이 아니며 기업이나 사회가 처한 상황에 따라 상호 보완적으로 채택 및 운영되고 있다. 선행연구에서는 제안제도, 생산성 향상운동, QC와 같이 작업장의 효율성 개선과 관련된 참여는 물론, 인사위원회, 고충처리, 징계위원회와 같은 형평성 참여 역시 조직성과에 다양한 영향을 미친다고 주장한다(손동희, 2009). 이러한 참여의 형태별로 조직의 성과에 영향을 미치는 구체적인 단계별 과정이나 상호 보완작용을 알아볼 수 있는 상황조건 등에 대해서 더욱 심도 있는 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 강철규(1994), 『지력사회와 지력기업』, 웅진출판사.
- 김동배·이경목(2003), 『근로자 참여의 영향요인과 성과』, 한국노동연구원.
- 신건호·이승계(2011), 『글로벌 시대의 인적자원 관리』, 탐북스.
- 박성준(2006), 『근로자 경영참여에 대한 비판적 고찰』, 한국경제연구원.
- 좌승희(2002), 『기업의 본질에 대한 새로운 조명』, 한국경제연구원.
- 이원덕·유규창(1997), 『근로자 참여적 경영의 실태』, 한국노동연구원.
- 최종태(1988), 『현대경영참가론』, 경문사.
- 최종태(1996). 『현대노사관계론』, 경문사.
- 허찬영(1997). 『생산직 근로자 현장참여』, 한국노동교육원.

<논 문>

- 강정원(2003), “근로자의 의사결정 참여가 근로자의 태도에 미치는 영향”,
명지대학교 석사학위 논문.
- 김동배(2003). “작업장 혁신과 근로자 참가”, 한국노사관계학회 학술대회, pp29-57.
- 김강식(2007), “근로자 참가와 경영성과”, 질서경제저널, 제 10권 1호, pp77-95.
- 김경재·정범구(2007), “사회자본과 심리자본이 혁신성과에 미치는 영향”,
생산성논집, 제 21권 1호, pp191-217.
- 김영재(1995). “근로자의 의사결정참가와 노동조합의 태도가 조직유효성에
미치는 영향”, 산업관계연구 제 5집, pp 03-437.
- 김정수(1996), “우리나라의 노사협의회 특성과 경영참여에 관한 실증적 연구 :
호텔 기업을 중심으로”, 경남대학교 박사학위 논문.
- 김재범·조용현(2010), “노사 커뮤니케이션의 탐색적 고찰”, 홍보학연구,

제14-3호, pp44-68

- 김재원·고진수(2001), “근로자 경영참가에 관한 연구 : 기업내 의사결정참가를 중심으로”, 경제연구, Vol22. pp141-166.
- 김혜선(2009), “근로자의 참여가 조직성과에 미치는 영향”, 청주대학교 석사학위 논문.
- 권순식외(2009), “근로자참여와 조직성과 : 노사소통의 매개 역할”, 산업관계연구, 제 19권, pp17-42.
- 권지훈(2013), “참여적 경영과 조직커뮤니케이션이 조직성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 고려대학교 석사학위 논문.
- 남정민·전병준(2010), “공공부문 근로자의 작업참여 및 인사정책참여가 조직몰입에 미치는 영향”, 인적자원관리연구, 제 17권 4호, pp79-95
- 노용진(2005). “근로자 경영참여의 유형분류와 결정요인에 관한 연구”, 산업노동연구, 11(1), 125-158.
- 두연(2009), “참여적 경영과 상사와의 효율적인 커뮤니케이션이 직무만족과 잔류의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 인하대학교 석사학위 논문.
- 배진한(2001). “노동자 경영참가가 경영성과에 미치는 효과에 대한 실증분석”, 경제학연구, 49(3), pp5-37.
- 신호창·유선욱(2004), 국내 대기업의 사내 커뮤니케이션 진단: 가치관의 공유, 명확한 업무커뮤니케이션 그리고 커뮤니케이션 캠페인, 홍보학 연구, 8권 2호, pp125-161.
- 손동희(2009), “근로자 참여 유형과 성과: 효율성과 형평성을 중심으로”, 산업관계연구, 제 19권 2호, pp169-195.
- 신범철(2003), “근로자 주식소유참여와 노동생산성”. 경제학연구, 51(3), pp117-151.
- 어수봉(1995), “한국노동운동의 새로운 패러다임”, 사회경제환경 변화와 노동운동, 한국노총 중앙연구원.
- 이건혁(2012), “커뮤니케이션과 참여, 그리고 조직성과”, 언론과학연구, 제12권 3호, pp268-300.
- 이완영(2000). “근로자 참가의 현황과 문제점”. 산업과 경영, 7(1), pp74-86.
- 이완영(2000). “우리나라 근로자참가제도의 개선에 관한 연구-독일 근로자평의회

- 와의 비교를 통하여”, 산업과 경영, 7(2), pp135-150.
- 이영면·이주형(2014), “참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향: 노사의 노사관계전략의 조절효과를 중심으로”, 산업관계연구, 제 24권 2호, pp51-74.
- 이병훈·김종성(2009), “가족 친화경영의 조직성과에 관한 연구”, 산업관계 연구, 19권 2호, pp153-175.
- 이원덕·유규창(1997), “근로자 참여적 경영의 실태”, 한국노동연구원.
- 이주희(2005), “경영참여와 노사관계”, 사회과학 연구논총, vol 15, pp93-109.
- 이주희·이승협, “경영참여의 실태와 과제”, 노동연구원, 2005.
- 이준호·이진규(2010), “집단주의 조직문화에서 창의적 성과를 위한 커뮤니케이션의 역할”, 대한경영학회지, 제23권 제1호, pp183-203
- 이영면·이주형(2011), “참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향-노사의 노사관계전략의 조절효과를 중심으로“, 산업관계연구, 24(2), pp51-74.
- 이정실(2005), “호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계”, 관광연구, 19권 1호, pp35-53
- 이건혁(2012), “직무 만족과 조직 성과를 향상시키는 노사커뮤니케이션의 중심 역할”, Speech&Communication, Vol 19, pp96-123.
- 이영면·이주형(2014). 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향. 산업관계연구, 24(2), pp51-74.
- 유병홍·김동주(2011). “무노조사업장에서 노사협의회를 통한 간접참여와 근로자 직접참여가 기업성과에 미치는 영향”. 기업경영연구, 제 18권 3호, pp219-242
- 이영면·이주형(2014). “참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향“. 산업관계연구, 24(2), pp51-74.
- 정동섭(2011), “협력적 노사관계의 영향요인과 기업성과의 관계”, 경성대학교 박사학위 논문.
- 조은영(1999), “경영참가분야와 수준에 따른 조직유효성에 관한 연구”, 숙명여자대학교 박사학위논문

최서희(2009), “공공부문과 민간부문의 초임연봉에 영향을 미치는 요인 비교분석”,
서울대학교 석사학위 논문.

- Bowen, David E., and Edward E. Lawler. "Total quality-oriented human resources management." *Organizational Dynamics* 20.4 (1992): 29-41.
- Schumpeter, J. A.(1934), *The theory of economic development : An inquiry into profits, capital, interest and the business cycle*, Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Dachler, H. P. & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative science quarterly*, 1-39.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied psychology* 60.2 (1975): 159.
- Harshman, E. F., & Harshman, C. L. (1999). Communicating with employees: Building on an ethical foundation. *Journal of Business Ethics*, 19(1), 3-19.
- Jain, G. L. (1980). *Worker participation: Success and problems*. H. C. Jain (Ed.). Praeger Publishers.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Levine, D. I. and Tyson, L. D.(1990), "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," In In A. S. Blinder (eds.), *Paying for Productivity*, pp.192-193.
- Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The motivational effects of participation

- versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26(3), 406-417.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management journal*, 16(4), 670-679.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication. *Human Resource Management*, 37(3/4), 277~293
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1964). *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, by FJ Roethlisberger and William J. Dickson, with the assistance and collaboration of Harold A Wright*. Harvard Univ. Press.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), 311-331.
- Frone, M. R. & B. Major. 1988. Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: The moderating influence of job involvement. *Group & Organization Studies* 13(3): 332-347
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9-28.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Basic books.
- Williamson, O. E. (1987). Transaction cost economics: The comparative contracting perspective. *Journal of economic behavior &*

organization, 8(4), 617-625.

WPS 사업체 패널조사 www.kli.re.kr/wps/index.do

근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률('16.1.27.시행) www.law.go.kr

Abstract

The Effect of Employee's Participation on the Performance of Organizations

Jung Wook Jae

Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

The purpose of this study is to examine the relationship between Employee's Participation and Performance of Organizations. As Employee's participation plays an important role in cooperative labor relations and motivation of employees, there is an increasing interest in and demand for it. But on the other hand it is also the fact that disagreement as to whether the participation of workers leads to the Performance of organizations or not. This study examines 1,775 enterprises(1,656 in the private sector, 119 in the public sector) among 『2015 Business Panel Data』 and conducts regression analyses.

The results of the analyses are briefly summarized below.

First, the participation of workers were found to be a statistically significant effect on the Performance of Organizations(turnover, labor relations, product quality, labor productivity, such as) In detail, Participation in management decisions indicates there is correlative information from organizational outcomes, such as human resources

and industrial relations outcomes, increase in quality levels and turnover. Also, participation in outcomes showed that a significant impact on the turnover and labor productivity. However, those the two independent variables did not find a statistically direct impact on .financial performance such as sales margin.

Some research papers show that participation in HR or management rights of workers results in the expenditure of time and money consuming. On the other hand, this research confirms effects of the decision-making participation as one of the key factors of worker participation.

Each type of participation leads to various effect on achievement of organization. Rather than understanding fragment effect of participation, It is important to understand interaction and complementing of worker's participation. The basis for the success of employees participation lies in direct dialogue with the company, including organization-wide communication efforts and sharing managerial information.

This paper has been conducted mainly based on a linear flow, leading to revealing the limited relationship between the variables. In the future, it seems that in-depth study of implementation and verification of effectiveness of time-series research and specific programs are more needed.

Keywords : employee's participation, performance of organizations,
participation in management decisions, participation in outcomes,
communication

Student Number : 2015-24438